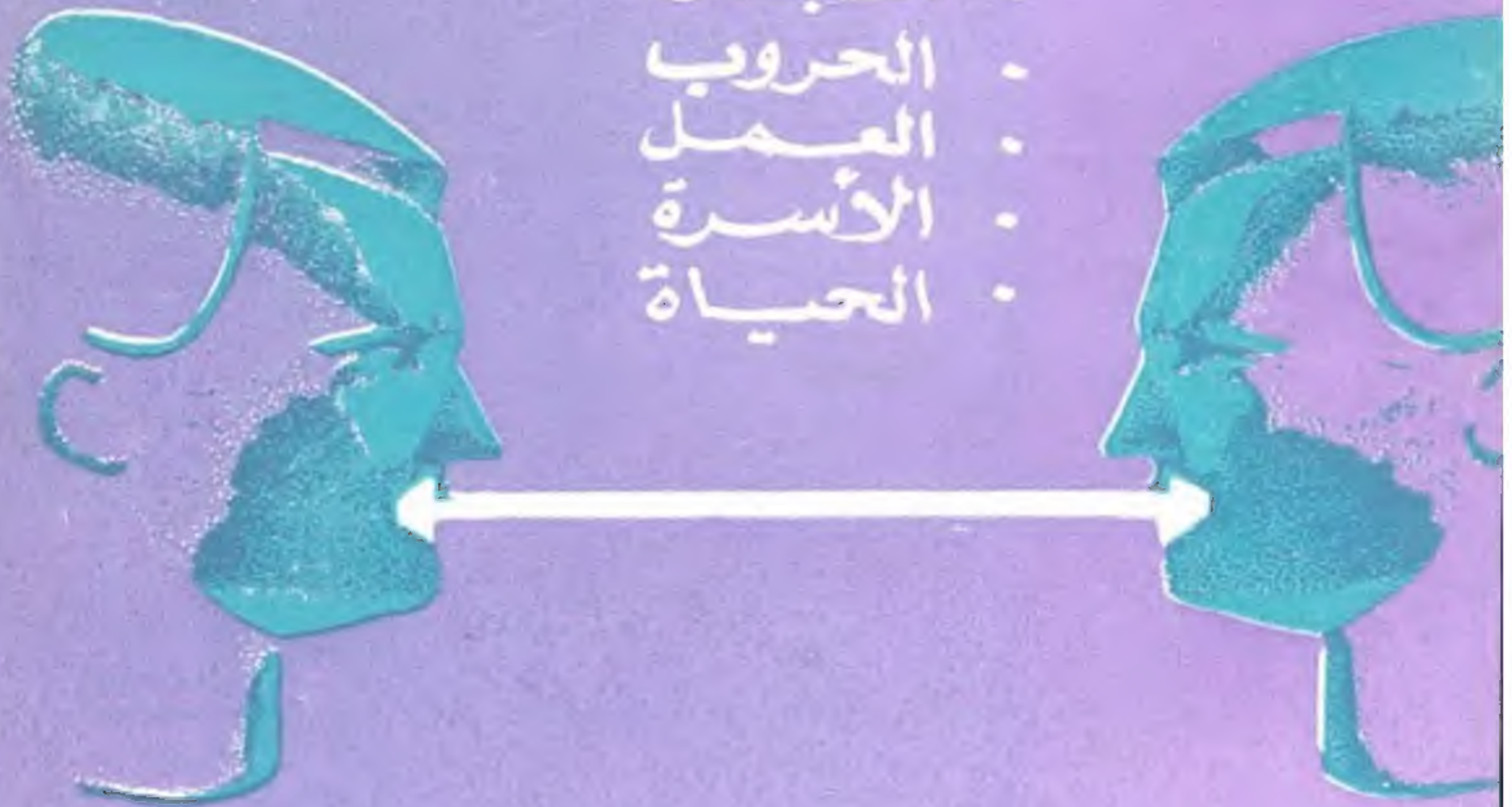


التفاوض

عام تحقيق المستحيل انطراقاً من الممكن

فهو

- . السياسة
- . الاقتصاد
- . التجارة
- . الحروب
- . العمل
- . الأسرة
- . الحياة



دكتور
محسن أحمد الحضيري

التفاوض

علم تحقيق المصالح وإظهارها وأمن المصالح

في

- السياسة
- الاقتصاد
- التجارة
- الحروب
- العمل
- الأسرة
- الحياة

دكتور

حسن محمد الخنيزي

١٩٨٨

الناشر

مكتبة الأنجلو المصرية

١٦٥ شارع محمد فريد - القاهرة



الفصل الأول : علم التفاوض

المبحث الأول : أهمية علم التفاوض :

ضرورة التفاوض - حتمية التفاوض

المبحث الثاني : مفهوم التفاوض :

تعريف التفاوض - عناصر التفاوض الرئيسة :

الموقف ، الهدف ، القضية ، الأطراف

المبحث الثالث : شروط التفاوض

القوة التفاوضية ، المعلومات التفاوضية ، المصالح

التفاوضية ، الرغبة التفاوضية ، المناخ المحيط

المبحث الرابع : المبادئ التفاوضية :

- كن على استعداد دائم للتفاوض ، أن لا تتكلم

أبدأ دون استعداد - التمسك بالثبات الدائم

وهذو - الاعصاب - عدم الاستهانة بالخصم

المتفاوض معه - لا تتسرع في اتخاذ قرارك -

الاستماع أكثر من التكلم - عدم وجود صداقة

دائمة بل مصالح دائمة - الإيمان بمدق القضية

التفاوضية - الحذر والحرص وعدم افشاء الاسرار -

ان تتفاوض من مركز قوة - الاقتناع بالرأي قبل

اقناع الآخرين به - استخدام الاساليب غير

المباشرة - تهيئة الطرف الآخر للتفاوض - هدو

الاعصاب مفتاح الطريق للنجاح في التفاوض -

التفاوض الدائم ومقابلة الثورات العارضة

والانتقادات الظالمة برباطة الجأش والهدوء ،

المطلق والعقلانيه الرشيد .

- التجديد المستمر في طرق واساليب تناول
الموضوعات المتفاوض بشأنها ، وفي اسلوب عمل
الفريق التفاوضي . - عدم البدء في الحوار التفاوضي
بحمله استغزازه او بنظره عدواني او بحركة
تعبير عن الكراهية والتحدى والعدوان - التحلي
بالمظهر الانيق المتناسب الوقور المستخدم في
جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلسات
الرسمية - الامتناع بالعمل التفاوضي . لا بأس
في التفاوض ، ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة
فيه - عدم الانخداع بظاهر الامور ، والاحتياط
دائما من عكسها .

٥٢

المبحث الخامس مجالات التفاوض :

- التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية
- التفاوض في المجالات السياسية
- التفاوض في المجالات العسكرية
- التفاوض في المجالات الاجتماعية

٨٠

المبحث السادس : خطوات التفاوض :

- تحديد وتشخيص القضية التفاوضية وأستخلاص
المصلحة المشتركة - تهيئة المناخ للتفاوض -
قبول الخصم للتفاوض - التمهيد لعملية
التفاوض الفعلية والاعداد لها تنفيذيا - بدء
جلسات التفاوض الفعلية - الوصول الى الاتفاق
الختامي وتوقيعه .

الفصل الثاني : مفاهيم التفاوض :

المبحث الاول : منهج الصراع

تعريف منهج الصراع - مبادئ منهج الصراع
التفاوضي - خصائص منهج الصراع - عناصر
منهج الصراع - كيفية استخدام منهج الصراع
في التفاوض .

المبحث الثاني : منهج المصلحة المشتركة :

تعريف منهج المصلحة المشتركة - مبادئ
منهج المصلحة المشتركة - خصائص منهج
المصلحة المشتركة - سياسات منهج المصلحة
المشتركة : التفهم ، التأييد - تبادل وجهات
النظر - التعاون والمشاركة - عناصر منهج
المصلحة المشتركة .

المبحث الثالث : منهج التحليل الكمي :

تعريف منهج التحليل الكمي - عناصر المنهج -
أساليب التحليل الكمي في التفاوض - أسلوب
تحليل الاجزاء المتداخلة - أسلوب تحليل
المصفوفات - أسلوب تحليل النقاط المكتسبة ،
أسلوب تحليل التكلفة والعائد - أسلوب
تحليل النماذج المقارنه - أسلوب التحليل
الروافدي الانتقادي - أسلوب تحليل النماذج
التمويرية المفترضة منهجيا .

المبحث الرابع : المناهج السلوكية :

تعريف المناهج السلوكية وأهميتها في التفاوض
العوامل الحاكمة للمناهج السلوكية في التفاوض

مفهوم الشخصية - وصف الشخصية .

أهم السمات الشخصية التي قد تتمف بها

شخصية المتفاوض معهم - أهم الانمساظ

السلوكية التي قد تتمف بها شخصية

المتفاوض معهم ومراحل التعامل معهم

• سلوكيا

المبحث الخامس : منهج حد الامان او حافة الخطر :

١٦٢

مفهوم منهج حد الامان او حافة الخطر .

خطوات المنهج - تحديد حافة الخطر -

بدقة للخصم المتفاوض - تحديد مجالات

الضغط الخاص بالطرف الآخر - تحديد

مجالات الجذب للطرف الآخر - تحديد

حاجز الامان للطرف الآخر - مياغة الموقف

التفاوضى .

المبحث السادس : المنهج المتكامل للتفاوض

١٧١

مفهوم المنهج المتكامل - عناصر المنهج

المتكامل - شروط استخدام المنهج المتكامل .

الفصل الثالث : استراتيجيات وميادات وتكتيكات التفاوض

١٨٩

المبحث الاول - استراتيجيات التفاوض :

١٩٢

استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة : استراتيجية

التكامل الامامى والخلفى والافقى ، استراتيجية تطوير

التعاون الحالى ، استراتيجية تعميق العلاقة القائمة ،

استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدة الى مجالات

جديدة - استراتيجيات منهج المراع : استراتيجية

الانهاك ، استراتيجيات التشتيت ، استراتيجيات
احكام السيطرة ، استراتيجيات الدحر ،
استراتيجيات التدمير الذاتي .

المبحث الثاني : سياسات التفاوض :

- سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار
الخطي التفاوضية .
.. سياسة التمهيد التفاوضية / سياسة التعقيم
التفاوضية / سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية /
سياسة التضييق والحصار التفاوضية /
سياسة احداث التوتر التفاوضي / سياسة
الاسترخاء التفاوضي / سياسة الهجوم التفاوضي
سياسة الدفاع التفاوضي - سياسة التفاوض
المتدرج للقضية التفاوضية - سياسة
الصفقة الواحدة التفاوضية -
- سياسة المواجهة المباشرة والمربحة /
سياسة المرونة والتفاف .
- سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميع
التفاوضية .

المبحث الثالث : تكتيكات التفاوض :

مفهوم التكتيك التفاوضي - ادوات التكتيك
التفاوضي : الموقف التفاوضي ، الحوار التفاوضي
الضغط التفاوضي .

المبحث الرابع : أهم أنواع تكتيكات التفاوض :

- تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل -
تكتيك اثاره الشبهه - تكتيك الطيب / الشر -

تكتيك الاشارة بالذنب - تكتيك عكس الاتجاهات
وتغيير المواقف - تكتيك تجزئة المجموعات
الكلية - تكتيك تجميع الجزئيات الفرعية -
تكتيك الاخفاء والابرار - تكتيك التهويل -
والتحويل - تكتيك التشويه والتضليل - تكتيك
التبديل والتكيس - تكتيك قلب الحقائق -
تكتيك اعادة التكوين او التفرغ او التشكيل -
تكتيك التتبع التاريخي والانتقال العفوي
أو التقاطع الزمني - تكتيك التراكم او التناقض
تكتيك المناورة - تكتيك المواجهة والهروب
تكتيك الضغط وحس النبض - تكتيك ادعاء عدم
المعرفة وتجاهل الخصم - تكتيك التهديد
والتغيب - تكتيك وضع المراقيل لكسب الوقت
تكتيك التوضيح والتعتيم والتجهيل والبلف -
تكتيك الجدل بأنواعه المختلفة - تكتيك تعزيز
المواقف والكسب الدائم - تكتيك الارهاق
الجسدي - تكتيك المفاجأة وابرار ما لم يكن في
الحسبان - تكتيك التقابل في موقف الطريق
(الحلول الوسط) - تكتيك التخويف بالمجهول
لتسهيل قبول الخصم للمعلوم - تكتيك جذب
الانتباه الى عنصر من العناصر مع تحويل النظر
عن باقي عناصر القضية التفاوضية - تكتيك المنس
واهرب - تكتيك التلميح والاشارة الخفيفة -
تكتيك التضامن المرحلي - تكتيك فرض الامر
الواقع - تكتيك الاجهاض للمبادرات المقدمة أو

للجهد التفاوضي - تكتيك حدود السلطة
 وحدود الزمن - تكتيك التراجع أو
 الانسحاب المنظم - تكتيك اللجوء إلى
 التحكم - تكتيك لا ترسلني إلى سبيبريا
 (الجهة الروسية) - تكتيك متر هايد
 ود - جبكل (أو ازدواجية التعامل) - تكتيك
 تفخيل الماضي المشرق والازدراء لكل جديد
 تكتيك تكوين الجبهات - تكتيك المدمر
 (المكاشفه الخطيره) - تكتيك الدافعة
 التفاوضية - تكتيك الأرجوح التفاوضية -
 تكتيك اجعله يأكل قطعة من الكيكه - تكتيك
 بيع رخيص تصبح مشهورا - تكتيك الخسارة
 القريبه ولا المكسب البعيد - تكتيك لا تهوى
 بالعماء ، بل يكفي ان تظل معسكا بهما -
 تكتيك الفراشه واللب - تكتيك من انت ؟ -
 تكتيك الاندفاع المفرور للمعاندين المتكابر -
 تكتيك ضمان طرواده التفاوضي - تكتيك
 المدرس والتلميذ (تكتيك الواعظ والمذنب)
 تكتيك اللغة والمعنى والسياق •

المبحث الخامس : التتابع الذكي لفن استخدام التكتيكات التفاوضية ٢٩٠

أولا : التعامل التكتيكي الايجابي للوصول إلى اتفاق
 الانصات الذكي - طرح الاسئلة - اختيار مدى فهمهم
 للأسئلة - تلخيص الموقف التفاوضي - اعطاء مزيد من
 المعلومات - مناقشة الطرف الآخر فيها - التعامل
 بعقلية متفهمه - الموافقة والتضامن المرحلي -

تطوير عناصر الاتفاق لمالحك - التعبير عن عدم قبول نقاط الخلاف - اقناع الطرف الآخر بأنه - - -
 - توبيخها - الوصول الى ارضية مشتركة بشأنها -
 - توضيح حدود السلطة المخولة لك - الوصول الى تسوية مبدئية - القيام بمبادرة ذكية لانتهائها -
 الصور المعلقة - توقيع الاتفاق النهائي " .
 ثانيا : التعامل التكنيكي السلي لاجراء وواد
 مبادرة تفاوضية نقدم بها الخضم وكانت غـمـير
 مناسبة : نقدم الخضم بمبادرة جديدة - تجاهل
 المبادرة - تغيير الاتجاه - طلب التأجيل - تجزئة
 ودحر - التهديد والوعيد - الهجوم العنيف -
 المواجهة المباشرة - وضع المراقيل والحواجز -
 النخرة والاستهزاء - الشكك والتعديس -
 التنازل غير المباشر - الدعاء بالانخداع -
 التجاوب مرة اخرى - اعادة التفاوض - الانسحاب
 وايقاف التفاوض .

الفصل الرابع : نظم المعلومات التفاوضية :

المبحث الاول : جهاز المعلومات التفاوضية

تعريف نظم المعلومات التفاوضية - أهمية نظم
 المعلومات - احتياجات الادارة العليا في فريق
 التفاوض من المعلومات - احتياجات الادارة
 التفاوضية الوسطى من المعلومات - احتياجات
 الادارة التنفيذية التنفيذية من المعلومات -
 دور اليمانات في جهاز المعلومات : مرحلتها

البيانات - مرحلة تقييم البيانات - مرحلة
تشغيل البيانات - مرحلة استخدام المعلومات
التفاوضية -

المبحث الثاني : الاستخبارات التفاوضية

تعريف جهاز الاستخبارات التفاوضية - مهام
ووظيفة جهاز الاستخبارات التفاوضية : جمع
البيانات عن العملاء ، بيانات تتصل بالدورة
الشرائية للنشاط الاقتصادي ، جمع بيانات
عن المؤسسات المنافسة محليا ودوليا -
مصادر الحصول على البيانات التفاوضية :
المصادر الأولية للبيانات ، المصادر الثانوية
للبيانات - طرق جمع البيانات : المقابلة
الشخصية ، الملاحظة والمراقبة ، جمع
البيانات بالبريد والتلفون والتلكس
والنلغراف والتليفاكس -

بصل الخمس : اختيار وأعداد فريق التفاوض :

المبحث الاول : خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

الخصائص الموضوعية : القدرة على التحليل -
المعرفة الاقتصادية ، المعرفة القانونية ،
المعرفة اللغوية ، المعرفة النفسية ، المعرفة
القياسية ، المعرفة العامة ، الخصائص الشخصية :
قوة التحمل ، ونضج الشخصية ، الذكاء والدهاء ،
سرعة التصرف وحسنه ، اجادة فن الاستماع ،
اللباقة ، سرعة الملاحظة ، الادراك الشامل :

رقم الصفحة

٢٧٧

المبحث الثاني : تكوين فريق التفاوض :

رئيس فريق التفاوض ، العضو الفني المتخصص
العضو القانوني المتخصص ، العضو الإداري
المتخصص ، العضو المالي المتخصص ، العضو
اللغوي المتخصص ، أعضاء «مفاوضون متخصصون»
، كرتارية مدعومة .

٢٩٠

المبحث الثالث : اعداد وتدريب فريق التفاوض :

عملية اعداد فريق التفاوض - عناصر عملية
الاعداد ، تشخيص القضية التفاوضية ، محددات
العملية التفاوضية ، الاهداف التفاوضية الموضوعة،
مدى صحة وسلامة الاستراتيجيات والسياسات،
المرجع استخدامها ، تقويم المركز التفاوضي
القيام بتمثيل الادوار ، عقد اللقاءات التفاوضية
الشخصية .

٢٩٤

الفصل السادس : اختيار مكان التفاوض واعداده :

٢٩٤

المبحث الاول : اختيار مكان التفاوض

البديل الاول : اختيار مكان اقامتنا كمكان للتفاوض

ودعوة الطرف الآخر للتفاوض فيه .

البديل الثاني: الموافقة على طلب الفريق الآخر

في استضافتنا للتفاوض لديه .

البديل الثالث : التناوب في استخدام اماكن الاقامة

لدينا ولديهم كاماكن للتفاوض .

البديل الرابع: اختبار مكان محايد يتم الاتفاق عليه

كمكان لجلسات التفاوض المتخفية .

المبحث الثاني : اعداد مكان التفاوض ٤٠٢

- اختيار قاعة التفاوض - تجهيز قاعة التفاوض
- التفاوض وفقا لمائدة التفاوض المستطيلة
- مائدة التفاوض على شكل حدوة حصان
- مائدة التفاوض المستديرة - مائدة
- التفاوض البيضاوية - المائدة التفاوضية
- تأسيي مكان التفاوض *

الفصل السابع : توقيع العقد واعداده : ٤٠٨

المبحث الاول : ماهية العقد ٤٠٨

- مفهوم العقد واركانه : الاتفاق المكتوب ، اطراف
- العقد ، قانونية العقد ، موضوع العقد ، الجزاءات
- والعقوبات ، التمديد على العقد ، القانونيون
- المطبق ، نظام فض الخلافات ، لغة العقد -
- التمديد على العقد ، شروط صلاحية وسريان ومدة
- تنفيذ العقد ، ملاحق العقد *

المبحث الثاني .. انواع العقود ٤١٧

- العقود الرضائية ونمبر الرضائية - عقود المعاوضة
- وعقود الازمان - عقود ملزمة للجانبين وعقود ملزمة
- لجانب واحد منها - عقود المعاوضة وعقود التبرع -
- العقود الفورية والعقود الزمنية والممتدة -
- عقود محددة وعقود احتمالية *

المبحث الثالث : مراسم التوقيع على العقد وعلان الاتفاق ٤٢٢

- التوقيع بالاحرف الاولى - التوقيع بالتوقيع -
- كامله - مراسم التوقيع - تحديد مكان التوقيع -
- ونجهته واعداده - تحديد موعد وتاريخ التوقيع -

رقم الصفحة

على العقد - تحديد الأشخاص الذين سيقيم
 ابلاغهم ودعوتهم لحضور التوقيع - تحديد
 الأشخاص الذين سيقومون بالتوقيع - تحديد طبيعة
 وموع التوقيع - تحديد طريقة ادارة جلسة
 التوقيع واسلوب ونظم تناوب التوقيع -
 وتناول وتداول النسخ الموقعة من المعــــــد
 وتبادلها - تحديد طريقة الاعلان والاعلام وتسجيل
 الخطه التاريخيه الخاصة بالتوقيع - تحديد
 اسلوب وكيفية اذاعة النبا وعمل الدعاية
 اللازمة .

٤٢٨	بعض المصطلحات الاجنبية المتداوله في التفاوض
٤٣٢	مراجع مختاره
٤٣٢	مراجع باللغة العربيه
٤٤٠	مراجع باللغة الانجليزيه

تعددت اشروعات في كتابة هذا المؤلف ، ابتداءً من سنة ١٤٠٠ هـ ، و قد واصلت
اولها حتى صيرت في المصنف في ١٤٠٤ هـ ، و قد رجعت عني في كتابي في علم التفاوض ، باعتبار
ذلك اني لم اكن انا في ذلك الوقت ، و المتعدد الحواشي الذي احاط به البرهان في علم
الجهل ، و اعتبار التعديل ، و التي كانت في علمي ان الله ، و وضع الا ، في ابحاثه
التي في كتابي توضحها ، خاصة في ان اذكرها في مسار للمفكرين والمفكرين ، في
ملايين النفاضة التي الدرجة التي في ذلك ، و قد ان في ذلك ، في علم اركبها ،
في ان في ذلك مخططات انما في (١)

المفاوضة في علم دربان درويش الكندي ، و ما ربه الكندي و حدة المباحث الطبية
يحيون في علمه في علمه ، والذي تتوارثه اجيالهم في علمه ، في علمه ، في علمه ، في علمه
التفاوض في علم قائم بذاته ، و هو في الوقت نفسه علم احتياطي متداخل
ومتشابك مع غيره من العلوم الانسانية ، يأخذ منها ويضيف اليها .

ومن ثم يمكن استخلاص منهاجها ، وادواتها ، واساليبها ، وطرقها
واستراتيجياتها ، وواجباتها الاقتصادية ، والقانونية ، والسياسية . والاحكامها ، في علمه
في التالي الاسم والاحاطة بها ، ونعنيها وتلخيصها لمن يرغب في ان يكون
مفاوضاً ناجحاً لتعد ادنى البعض ان المفاوض يولد ولا يخلق أو يصنع
انما في ان اقرر ان هذا الادعاء غير صحيح بالمره بل انه ادعاء كاذب ، يقتضي
مع ابط فوائد العلمية ، فالمهارات النفاضة وأن كان اسنادها مناج الى استبعاد
طري من الا انه يمكن اكلها لمن يرغب وتدريبه عليها ، خاصة وأن التفاوض موقف
عام بين كافة البشر ، وهو موقف دائم ، وملزم للانسان منذ مولده حتى لحاقه بخالقه .

(١) اورستينيو - مكافحة الحاسوبية - تعريف حميد الرشيد - الصادر

وهو موقف أيضا - لازم للحكومات والمؤسسات والهيئات العامة - البناء على واقعنا التاريخي والثقائبي والمهني ، تعاملنا مع قضاياها المعقدة ، وفي تعاملنا معها ، كانت بين أفراد تشرف عليهم في إطار تنظيمي ، أو مع الغير أيضا كان هذا المعيار سواء ؟ ان دولة أو منظمة أو أفراد ، فليس بعد هناك خيارا حتميا لأي أساس ؟ ان فليس أن يتعامل مع الآخرين ، ولا أي دولة كانت أن يكون لها علاقات مع العالم الخارج... سر أو أن تجد نفسها طرفا في صرحية أو عند سر في أتون وبونقة مرانته حيث... تجذبها أحداثا وملتقى بها في إطار شبكة وقوى توازناته ، ففد مظهره في تفسير رجعية ذلك الزمان الذي كانت تتطلب مع دولة فيه ان تعزل نفسها وتخرج من إطار المعاملات الدولية ، وحساباتها ، وقادتها التوازنية أو لانجذمتها الأحداث وأن يمدد على معها ومها .

بل ان عملية حل النزاعات الدولية العنيفة لم تعد تسند الى ذريعة السبلان بعد أن اضحى يقبناكم الخراب والتدمير والهلاك البشري والسادى الذى يحدثه الحروب مهما منر حجمها ، وامبحت عملية ادارة الصراع ، وارده افعال تسند الى رشادة العقل وحكمة التصرف ، هما دعامة العدل التفاوضي الذى اصبح اداة السلوك الرشيد ، وهو فسي الوقت نفسه يوفر قسدا ماسيا ومقبولا وماسيا من حرية التصرف والحركة والقدرة على المباداه وتحقيق امكاسب بشكل أفضل واءمق واطول من غير من الاماليب الاخرى .

كما اننا كافراد نتعامل جميعا ونحن ركاب زورقا واحد ، وفي اطار هذا السرورق الواحد دتنازع ونتعامل وتتناهى ولكن فسي اطار عدم المسااس بالزورق وفي اطار عدم العزلة عن الاخرين ومن ثم فاننا مجبرين على التفاوض معهم وعلى هذا يمكن القول " أن التفاوض هو عمل ملازم للحياه ، أى اذا كانت هناك حياة هامة لابد ان يكون معها تفاوض " .

كما ان للتفاوض مزايا عديدة اهمها السرعة في حل المنازعات وانه ارخص من في التكلفة ، وانه يتم بين المحدثين ، وانه من الممكن ان يكون سرا ويستمر للاستد .

ولا ازعجهم ان هذا المرجع هو حدسه الذي يفتقد في الغالب الى دقة وصرامة من خبرات اداة افاضل اذكريا على من خدعواهم ونهارتهم الكفور ، وهو في الوصف نفسه محمو ارف عليه وادب اليها من مراجع هي الادب الله اوفى ودين مراجع المفاوذين ، وخلال هذه حوارات حذرتي عنها وددتها في خلال الاحتكاك المفاوذي التي انصرت مع مداوذي في محروية في احاطتي .

رأيت ذلك انت للاندوات الكريمة في الفهم وحبهم التي امارت في ذواتهم وديارهم في سيرهم بين لتبادل الحوار العنصر والجاد . وقد دارت الذخيرات المكتوبة في محاسن الفهم المفاوذي ، وما حظرت من بدوات فكرية عقيمت في هذا المجال الشدي الحيوة والاهلية اثر كبير دفعني لكتابة هذا المرجع الذي اعدت له انفسه ليانه طبعه التي مرجح المكسب العربية .

وبعد ان المفاوذي اصبح ادير حتمه اميتي محبة الانسان ، علما حسينا ان ميعين واقعه سواء رغبتا أو لم نرغب ، فالعالم كله ، باتساعه شرقا وغربا وشمالا وجنوبا ليس اكثر من مائدة مذاونات منجلي في ركن منها باعتبارك طرفا شريكا فيهم ومن ثم فلك الحق في ان تختار ان تكون طرفا رابعا فيها أو طرفا لا يحصى أي رابع نارت كنفود اجتماعي ، تعيش في مجتمع تداخل ، وتعامل مع آخرى بدءا من اديراد ابرتك وزملائك في العمل سواء كانوا رؤساء أو مدربين ، أو على نفسه ابره عاواه ، فانت تدخل معهم في علاقات تعاون ، وتنافس ونهاية : ومظاهر وسراع وحقد وحرب ، واعجاب ، وتبادل متعة الحج .

وكل منها تحتاج الى حوار واقناع واقتناع وتبادل للآراء ووجهات النظر ، وفروع الحجة بالحجة ، ودحض الرأي بالرأي ، وينتج هذا ايضا الى علاقتك بالبرطيمات لسياسية والاجتماعية والاقتصادية ، حكومية كانت أو غير حكومية سواء احدثتها أو لم تحدثها ، سواء احطت بها ، أو احاطت هي بك ، فانت في موقف تفاوضي اثم أو موقف معها ، وهو موقف ستغير ، تغيير ثابت يخضع لكثير من المتغيرات الاعتيادات الموضوعية وغير الموضوعية .

فهل لي ان اقول اني اقد جئت الى هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال ؟

التفاوض في ؟ بل وأكثير من ذلك في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال

في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال

معه لا تفكر في ؟ وليس ثمرة في حياها من هذه الماد في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال

ان في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال

ليس في طيبه في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال

بل وأكثير من ذلك في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال

في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال

المرح في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال

الاهدائي انما كان في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال

ارخص الوسائل أي انما كان في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال

تمام بشأنها والفضاء عليها وارساء التعاون في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال

طويلة في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال

احتياجه الى جهد عقلي في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال في هذا المجال

والمعرفة ومن ثم فانه يجب أن يمارس عديمي الرشادة من منحنى

القرار، أو يحققون فيه نجاحا تفاوضيا حقيقيا ومن ثم فهو مجال لنجاحه

لا تقلل التزوير والغش والتدليس حيث يرتفع ما تنكشف الحقائق ونظم

الباطل .

يمكن معارضة هذا ، كما يمكن معارضة هذا ، يمكن معارضة هذا من الوسائل

الاخرى لحل النزاع ، كما يمكن الجمع بين الامور بين الطرفين واساليب

بالنسبة لبعض عناصر التفاوض ، أو بالنسبة لبعض مراحله .

يشجع الاحتفاظ بالتوازن بين اطراف القضية التفاوضية ، سواء كان توازن الامور

أو توازن القوة ، أو توازن المكاسب ، وفي الوقت نفسه يسمح لبعض الرهائن

ان يستخدم كمنتهى لاجراء وضرب هذه التوازنات وكمنتهى لطبيعي السبيل

جانب العوائد الاخرى .

الفصل الأول

علم التفاوض

يسر علم التفاوض بمراحل ثلاثه متساعده هي اكثر من ان يطوار تلك رى البعض
الذي امكن الارتكان اليه في الاشارة الي هذا العلم ، بناءً على ان التفاوض علم
مكامل ، قائم على ذاته وان كان له تربية بالعلوم الاجتماعيه الاخرى علائقها ، و
مسلاب قويه ، تقوم على الاخلاق والعطاء ، والتواضع والهدوء ،
ويشمل المراحل الثلاث التي مر بها علم التفاوض تتدرج وتتوسع من كد كسل ،
لانتهى بوجود الاخرى ، بل ان كل منهما متواجداً ، متواجداً الاخرى وهذه المراحل
مرحلة الفن ، أو ما يعلق عليه في التفاوض ، ومرحلة الادب أو ما يعلق عليه .
بالادب التفاوض ، ومرحلة العلم أو ما يعلق عليه علم التفاوض .

والنسبة للمرحلة الاولى ، وهي مرحلة الفن فهي اسبق المراحل حيث به
وأقدمها ، وتتميز الى الاملوب والتكتيك والمهارات التفاوضية التي اكتسبها
الانسان ومارسها في محاوراته ومفاوضاته ومعاملاته مع الاخرين ، منذ بدء خلقه
حتى الآن ، سواء كان هؤلاء الاخرين زوجات أو امراء في مجتمعات قبلية أو
وهو بالطبع فن متغير ، ومتناسب وفقاً لما ينطليه الموديع التفاوضي وما يح
اليه طبيعة التفاوض ذاتها . والمتتبع للتاريخ القديم يربى كد كسل التاريخ
بعماءات التفاوض سواء بين الانفراد أو بين الحكومات ، فليس سريلاً ان يظفره
للمعاهدات التي عقدتها الاسر الفرعونية الحاكمة في مصر مع اسراء بلاد بوند
الحثيين واسراء الدوبة والسودان تظهر بوضوح دور المفاوض المصري العروبي
حقق هذه المعاهدات .

أما المرحلة الثانية وهي مرحلة " الادب التفاوضي " فاسمها تنمى الى
التعبير الادبي ، سواء بالكلمة أو بالرمز من العملة التفاوضية ، وقد بدأت
المرحلة عندما اكتشف الانسان الكتابة وأن كان يجب ان نقرر ان الاهتمام قد ان

وإذا كانت حقيقة التفاوض تبدأ بحجم جزئي مرسوم ، يتبدد حوار رأي = د

تدريج الهدوء ، ونتميز بطريقتين أو أكثر حوزة مسائل، مراد الاتفاق منسج على لسان ، أو قدما
غير محددة الامتداد يراد تحديد امتدادها وبسويتها من خلال مشتركة وغالب لكل طرف
من أطراف هذه القضايا ، وتقدم من خلال هذا كليه من مبادرات إجارية ، ولديه ووجهة
بطر ودفع كل طرف الوصول الى مزايا أو حقوق اسم تكون محددة أو واحدة ، بل
ويتزوج هذا توقيع اده على أو معاهدة ، أو عقد ونحوه ، فناتج اليه عليه استموصيه واترار وادخال
الاطراف الموصوفة علم سا بهيعة الانداج .

ووفقا لهذا سبي يمكن تحديد الارش العلمية والمفاهيمية العامة لعدم استاوص ومن
حيث حضوره لقوانين علمية محددة ، ومفاهيم عامة وخاصة منخذه ، وخطوات يتبعها
السير فيها ونماذج يتعين تحقيقها والوصول اليها .

ولا يعرف الجانب العلمي للتفاوض الى المفاهيم والنظريات : بل انه يجسد
وبالضرورة الى دراسة أدوات التعبير التفاوضية والايه الفيد والعرض لكل منها بالشرح
والتحليل ، وفي الوقت ذاته للنواحي القانونية والاقتصادية والسياسية للتفاوض بالعبارة
تلما اجتماعيا متشعب الجوانب ومنعقد الامداد .

وللتفاوض انواع مختلفة يمكن تحديدها وفقا لسوع النشاط اسمعيل سد وأهمها :
المفاوضات التجارية ، المفاوضات السياسية ، المفاوضات القانونية ، المفاوضات الاجتماعية
..... الخ ، كما يمكن تحديدها وفقا للقائمين بها وأهمها مفاوضات عائليه ، مفاوضات

حزبية ، مفاوضات حكومية ، مفاوضات دولية ، مفاوضات مؤسسية الخ .
كما يمكن تقسيمها وفقا للمرض من المرحلة التفاوضية التي هي مفاوضات ابتدائية
اولية ، مفاوضات تمهيدية ، مفاوضات مرحلية ، مفاوضات نهائية أو حتمية .

وايضا ما كانت عملية التفاوض وأيضا كان نوعها فان أهم عنصر ههنا هو الانسان
المفاوض ذاته ، والذي يمكن القول باجماع كافة الاراء انه انسان لا يمكن ان يقتصر
بالوراثة ، أو بالمعجب الاداري أو السياسي أو المهني الذي وصل اليه : بل انه يخلق بالمعاف
التي وهه الله ايهاا والمعلم والتدريب والخبرة التفاوضية التي اكتسبها ، وهي امور نجده
هذا الانسان فردا متميزا في عمله وفي ادائه التفاوضي .

ولهذا كله ، ، يعبر عن التصرفي للأدب من النظرة العامة للتفاوض بدءاً من المفاوضات
ومناقضه ، وأدواته ومكوناته ، وبالشرح والتجارب والتجارب ومكونات ودعاوى وفقدان كل
منها شكلاً ومضموناً ، وكذا للفرد والوارثية لأطراف العملية التفاوضية ودور كل من
في التأثير على سير المفاوضات . والبيئة المحيطة بالتفاوض وكيفية تمثيلها لعب
دافعية ويؤيده للأدوات ، المستخدمة لانجاح العملية التفاوضية والوصول للهدف المحدد لها
وكيفية اختيار فريق التفاوض وتدريبه واعضاده للقيام بالعملية التفاوضية وتوزيع الأدوار على
أعضائه . والمهام الموكولة لكل منهم ، وتحديد مكان التفاوض والنواحي المنهجية أسسها
تتم دراسة العملية التفاوضية ، وما يترتب من إجراءات نتائجها وما يجب القيام به بعدها .
وهي محور بحث الإحاطة بها ، والالتزام بكتابة مقاديرها ونماذجها من حيث
كل رد يرفض في أي مكان ، ومفاوضا ناهجا وهو ما سيتم تناوله من خلال المبحثين
التاليين :

المبحث الأول

أهمية علم التفاوض

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين أولهما ضرورة ، والثانية حتمية
أورغم التقارب العام في المعنى اللفظي بين الزاويتين إلا أنهما يمثلان معاً محوراً وركيزاً
الأهمية القصوى لعلم التفاوض في حياتنا المعاصرة .
فنحن نعيش عصر المفاوضات ، سواء بين الأفراد ، أو بين الدول أو بين الشعوب
فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية ، انظر إلى محيطنا اليومي
أو استمع إلى نشرة الأخبار ، تجد أن الأمم والحكومات تتفاوض ، الأفراد ، المفاوضون فرادى
، من خلال علاقاتهم الشخصية أو جماعاً من خلال تنظيماتهم ، فالعمال من خلال نقاباتهم
يتفاوضون مع أصحاب الأعمال ، والنقابات تمارس ضغطها على الحكومات من أجل زيادة
الاجور وتحسين ظروف العمل ، والزوجات يتفاوضن مع الأزواج من أجل زيادة معروفاً للبيت
والأباء بمفاوضون مع الأبناء من أجل زيادة ساعات المذاكرة للوصول إلى مجموع أكبر . . . الخ

فالتفاوض أصبح سنة ملازمة لضرورات الحياة لدى دولنا اللاهـمـراد وذلك من أجل الدول والحكومات، فعندما تطالع بحيفتك اليومية، في حين اننا نرى اننا نرى من حوارات التفاوض الذي تتم في العالم وتحمل الصيغة الاولى في هذه الحوارات الحرة من الامثلة السوية بين القوتين العظمى، واقام جويان تشوفه وريمان ديمس في مفاوضات تتم على مستوى القوى العظمى في العالم في أكبر دولتين في العالم، في الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكية، والحوار بين الشعبين العرب في مفاوضات تتم بين مجموعة من الدول النشيطة المتخلفة، ومن الدول المتقدمة النشيطة المتقدمة، ثم من خلاله كل منها بعملية التفاوض، كما اننا نرى اننا نرى السوق الأوروبية المشتركة أو "دول مجلس التعاون اشرقي أوروبا" "السودكس" ما هو الا مفاوضات على المستوى الاقليمي الذي يضمه هذا الكتل أو ذلك.

بل أكثر من ذلك، في على مستوى الأحزاب السياسية داخل الدولة الواحد نجد أن مرشح الحزب في لقاءه بجماهير الحزب أو بنائيه ونقدمه اليهم ويحدث معهم وعرفه لا فكرة، وبمعية ليعود، معناه، هو في عملية تفاوض مع جدهم، ادواء، وسكانه ومناهجة واستراتيجية من أجل اقتناع الداخليين باعطائه ادواتهم ومبادئهم التي فيها اثناء العلماء الانتخابية.

ومما تقدم، تظهر ضرورة علم التفاوض، ومدى الأهمية التي يستند عليها من الناس، الضرورة، خاصة من العلاقة التفاوضية القائمة بين اطرافه، أي ما يتعلق بالوضع في التفاوض التي من المهم التفاوض، وتلك هي الراوية الاولى.

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحقيقة، نجد ان علم التفاوض ليس من العلوم الدقيقة، بل هو من العلوم الإنسانية، أي من العلوم التي لا يمكن ان تكون لها علاقة القوية القارضية والدولة التي لها علاقة القوية القارضية.

وكل طرف من أطراف القضية الفارقة له لدرجة معينة من المصلحة ، ومن
القوة ، ومن النفوذ ، ولكل في الوقت نفسه له من لحيته كل المصلحة ، أو كل الحدود
أو القوة الكاملة لإجلاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الآخر . ومن ثم فإن
التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها مصلحة في التوصل إلى
التوصل إلى حل لها .

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن التفاوض به مثل مرحلة من مراحل حصول
القضية محل نزاع إذ به تبدأ في أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون تاريخها كاسلا
لها هذه المراحل ، فالتفاوض به ، تخدم الحاجة كأداة للحوار يكون له تأثيرا من
الوسائل الأخرى لحل المشاكل ، ربما فيها اللجوء إلى القوة المسلحة أو للحرب
العسكرية المباشرة على الرغم من كونها أشد ملاما وتكلفة وأمرع جسما وافق من
بديهة ، ألا أن الحرب لا تكون نهاية للصراع بل مرحلة من مراحله ، ومن ثم نجد
إن التفاوض بعد أشد طعنا وانفذا وبعده أثرا وتأثيرا وبحققتا للهدف النهائي
ونحننا للاستقرار طويل الأجل .

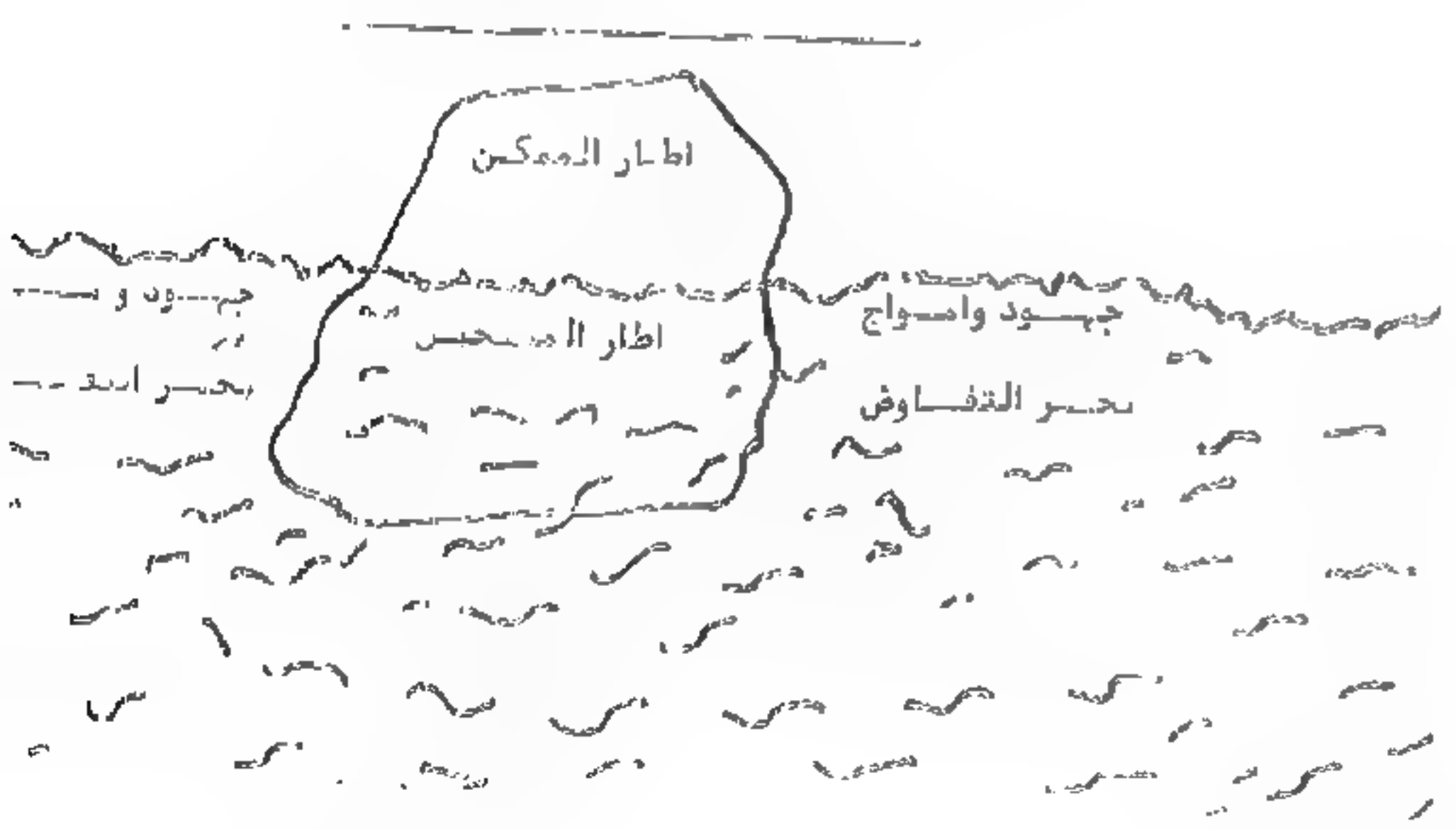
فالحرب أو العمل العسكري وأن كانت أسرع نبي فرض الإرادة ، إلا أنها تمثل نهاية
المطاف . فالحرب لا تؤثر نبي قهر إرادة الخصم وتدمير عزمه ، بل قد تكون حافزا
على الاستمرار فيها دون هوادة ودون كلل لتشعل الحرب أجيال كاملة وتورث أحقاد
بوزع ودوافع وكراهية تكفي لاستمرارها ، خاصة نتيجة لانتهار الدم التي أريق وللازواج التي
رهقت ، ومن ثم فإن الحرب لا تغير من الطابع العام للفرق أو الدولة باستمرارها الطويل
للمجاعة ، بل تمثل الهزيمة فيها مرحلة مؤقتة من مراحل الصراع ، وذلك لأن الطرف
الذي زوم يحاول مثل عار الهزيمة عن نفسه ومن ثم يبدأ التفكير والاعداد لحرب جديدة
تتصر فيها ، ومن ثم يكون على الطرف المنتصر أن يظل متوقفا لهذه الحرب الجديدة أو أن
ظل في مثل دائم لأجساد أي موارد لنفوية القوة المسلحة للخصم واستمرار قدراته ماديا
معنويا وتدمير إرادته ذاتا حتى لا تنشب هذه الحرب من جديد .

وعلى هذا يصبح التفاوض مخزناً للمعلومات، وأيضاً كاردية
 التحفظ قائلين إن ذلك ليس ضمن الغول، بل بالعكس، إنه قرار والقدرة الموردين،
 التي تملكها الأطراف المتفاوضة، ومن ثم فإن القرار، مع انحصار الأدلة
 المدركة لكافة الأمور والابعاد، قد تستخدم فيها السلطة التفاوضية، وقد أرى
 بالبرأي، والحجة بالحجة، والدليل بالدليل، والبرهان بالبرهان، وقد
 يكون الوصول إلى نتائج نهائية، بعد مع بعض الأطراف، وقد يكون الوصول
 إليها إذا امتد الخدم للاعتراض بالحق العائلي والشرعي، وسأتم تسليط
 كلاً من هذا الحق، ووفقاً بشأنه وثباته أو معارضة أو انقضاء ما له وقت ويحت
 للعدل التفاوضي الذي أدى إليه .

بمضاف إلى ذلك أن التفاوض هو عام تحقيق المستحيل انطلاق من مصدر
 ويعني آخر فانه بالاتفاق على شيء، الذي أو على قدر ضئيل من شيء
 المشترك كقاعدة للمعالج التفاوض بشأنها يساعد على الوصول من خلال حاسم
 التفاوض المتتالية التي تحقيق الهدف النهائي الذي كان يبدو مستحيلاً
 عند بداية التفاوض أو في مراحلها الأولى .

وهو ما يذكرنا بجبل الثلج التفاوضي الذي يوضحه الشكل التالي

شكل جبل الثلج التفاوضي



ومن ثم فإننا نرى خلال البحث ودالنا أن قريتم أكثر من مرة هذه جمل التلخيص المتوافقي وإدراجه تدريجيا وتترك مع مطايع الفهم المتكثرتك والايجاب اليه أدل تدريجيا ، ولوصول الي المذهب الذي كان به ، دون أن نحصل الزود حول اليه إدراة العقلية المتوافقية .

فالجبر، الظاهر من جبل الثلج الذي يتألف من القطع هو الأرضية المستوية الحديثة، في
عالمها والتي لا يمكن أن تدل عليها الخلاف، أو التي لا يتم التفاوض عليها، وأما
التفاوض مقدس من هذا القبيل.

في رأي سبيل المثال :

٤. د. فخر شرارة جهار فيديو ، فإنك يذهب الى محل بيع هذا الجهاز ، ومن هناك
تأخذ الرخصة المشتركة للشراء ، تقابلها لدى البائع رخصة الجميع ، وهو ما يمثل قسمة
جبل الشلح المتنازعي ، أما الجزء الذي يمثل قاعدة جبل الثلج فهو شروط التحقق
التي سيتم التوصل اليها من حيث : -

* السعر الذي يدفعه المشتري - نسبة الخصم الى سيحصل عليها - = روط
الدعم والسداد .

- * خدمات ما بعد البيع من شروط الحياة الدورية أو فترة التضمين
- * الهدية المكملة للجهاز من شرائط فيديو مسجلة أو غير مسجلة

وقد يحاول البائع ان يجعل هذه الشروط مقننه او محددده حتى لا يكون ذلك مجالاً للتفاوض امام المشتري ، ولكن براءة المشتري النفاذ فيه يمكن لها ان تكسر هذا الحاجز وتنفذ الى ما وراء تلك الشروط المحدده والحمول على مكسب او ربح جديد .

لم تتضمنه تلك الشروط المعروضه من البائع .

وهمسني آخر كلما كان المشتري سارعا كلما استطاع ان يذهب قاعده جبل الثلج
التفاوضي الذي واحد به عند شراء هذه السلعه .

المبحث الثاني

مفهوم التفاوض

تعدد تعريفات التفاوض وتتكاثرت ، فأقدمه خلاصة يمكن انشاء المعادلة ومحتوياتها ويرجع هذا التعدد الى النظرة الحزينة ، التي ينظر فيها كل منهم الى التفاوض . فبعض منهم يعرف التفاوض من حيث الوظائف التفاوضية ، والبعض الآخر يعرفه من حيث الخطوات التفاوضية ، والبعض يصرح بمفهومه من حيث المبادئ والاهداف من حيث الادوات والوسائل . ولا عيب في ذلك التعريفات المختلفة الا ان كل واحد منها لا يغطي مفهومه وهو ما يحاول بلانيسه في هذا المبحث .

تعريف التفاوض :

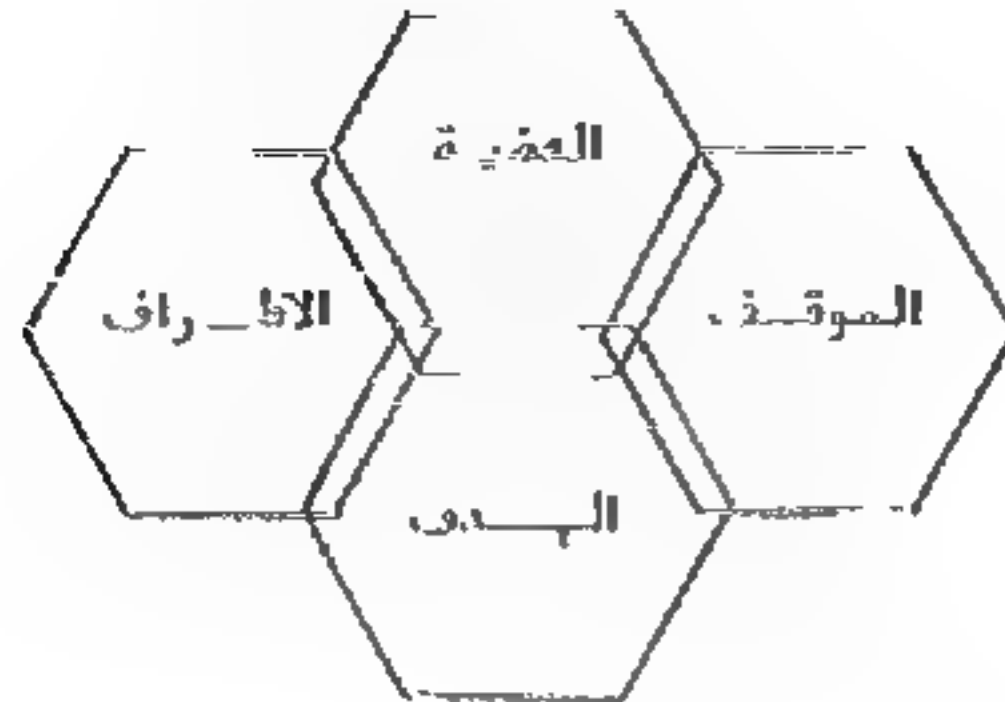
يمكن تعريف التفاوض من خلال النظرة الشمولية يمكن من اربعة ابعاد
 واطرافها ، وخطواته والهدف المطلوب الوصول اليه على النحو التالي .
 التفاوض هو " موقف " تعبيري مركبي قائم بين " طرفين أو أكثر " حول " احد " من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل ، وتضريب ، ومناقشة ، وتكبيد ، وجهات النظر واستخدام كافة ، اساليب الاقتناع ، للحفاظ على " المصالح " الخاصة ، أو للحد من " ضرر " منفعه " جسيمة باجبار الخصم بالقيام " بعمل معين " أو " الامتناع عن " عمل معين " في إطار علاقة الارتباط بين اطراف العملية التفاوضية بحده " انتميتهم " أو اتجاهه " الفردي " .

ورغم ما يوجه من نقد الى هذا التعريف الشامل ، خاصة فيما يتعلق بحده أو بديناميته المركبة ، الا انه يظل اكثر التعريفات مطلقية وقد ولا المصير عن انفراد في إطار المنكاسات .

ووفقا لهذا التعريف يمكن تحليل عناصر التفاوض والاعطاة بمفهومه الدينامي الكلي ، وكذا الالهام بدقائق عناصره الجزئية والتي يمكن ان تستخدم من مفاهيم العناصر الاساسية التي يوضحها الشكل التالي بسهولة .

ش — كل

عناصر المواقف التفاوضية



- الهدف التفاوضي
- أطراف التفاوض
- العملة التفاوضية
- الموقف التفاوضي

أولاً : الموقف التفاوضي :-

وفقاً للتعريف السابق ، يعد التفاوض " موقف " دينامي ، أن حركي مفهوم ينطوي على الحركة والفعل ورد الفعل ايجابيا وسلبا وتأثيرا وتأثرا . وهو " موقف " نفسي-سياسي يستخدم فيه اللفظ ، والكلمة ، والاشارة ، والجدلية ، والعبارة استخدام دقيق زكبي من اطراف رايدة وتستخدم من خلاله كافة مهارات وقدرات العقل البشري وهما : وباعتبار أن عملية التفاوض ذاتها واستخدام ادواتها هي تجميع لكافة المهارات ، البشرية وقدرات المفاوضين العقلية بتعبير محدود .

والتفاوض ايضا هو " موقف " مررن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواجهة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية واتاحية وتفسير المصادر التي يمكن من التغلب على المشاكل والعقبات التي تواجهها العملية التفاوضية ونشأاً اثناهما .

وبعضية خاصة فإن الموقف التفاوضي يفحص بدقة عناصر يجب مراعاتها :

دراوس أن يعبرها جيداً أهمها ما يلي :-

١ - الترابط :-

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابطاً على المستوى الكامل للمفاوض الذي يتبع التفاوضية أي أن يحرص الموقف التفاوضي على " كل " عناصر الترابط ، وكان يصل الوصول إلى عناصره ومبرراته .

٢ - التركيبة :-

وهو يتبع إلى حد ما العنصر السابق ، وحدث معناه أن تركيب العناصر التفاوضية من جزئيات وعناصر بنقطة المبدأ ، وبسهولة تتناولها في أي جزء من أجزاءها ، وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي ، ونجبت يكون هذا التركيب ، بحيث يواكب بدون شعور أو ليس ، أي أن تبدو عناصر الموقف التفاوضي في دوره التركيبي شاكاً لمكوناته بوضوح تام وشامله في الوقت ذاته للقضية التفاوضية بأكملها ، ودراسة وإحزائها القربى والسببية ، المرحلية والنهائية .

٣ - امكانية التعرف والتمييز :-

يجب أن ينفك الموقف التفاوضي بحدة امكانية التعرف عليه ، ويميزه دون أي شعور أو ليس ، أو دون تردد لأي من أجزائه أو عدد من أبعاده أو عناصره .

٤ - الاتساع المكاني والزمني :-

ويقصد به مقدار الحيز المكاني ، والفترة الزمنية التي امتدتها أحداث القضية التفاوضية أو الموضوع التفاوضي ، والعصر والمناخ الزمني والمكاني الذي يعيشه منه الموقف التفاوضي ، ويمتد إلى آخر المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض من المكان الجغرافي الذي تشملته القضية التفاوضية عمسده التفاوض عليها .

٢- التفاوض :

المفاوضة التفاوضية هي دعوة فاعل حيث تتفاعل داخله مجر رة من الحوار ل ولادة العديد من الامور والحوادث التي تشكل منها هذا المفاوضة ، و ر ثم ، هذا الامور بهذه كليه حتى يتسنى للذ اصل مع هذا المفاوضة ، ونحتاج .

١- التفاوض :

وبالمثل ، البعض على هذا الموقف " الشك " حيث يجب ان يحيط بالواقع ، التفاوضي ظلال من الشك أو الغموض الذي يدمع المفاوض الى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكوّن موضوع الموقف التفاوضي خاصة وأن الشك دائما يرتبط بمشكلات ودوافع وامجادات ومعتقدات وآراء الطررف المتفاوض الآخر .

و من ثم فإن الموقف التفاوضي ، هو موقف متراخ ، في مفاوضات مستحدا في سكرتيرة متراخ في اجرائيه ، قابلا للتغيير والتعدد والاعتماد . وهو ليس الوثنيك نفسه دائما وشاملا في مضمونه . وما تضمنه من ظروف فرضتها اعتبارات الدكان والربان وان ينضم الموقف التفاوضي الى الوقت نفسه درجة من التعقيد والغموض خاصة فيما يتعلق بافراد الطررف الآخر ، حتى يكون الموقف متوازسا في الطرافة .

٢- اطراف التفاوض :

يتم التفاوض في المائدة بين طرفين وقد يمتد نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح ومارفها بين الاطراف المتفاوضة فضلا وبين الاطراف التي ترى انها متأثرة بنتيجة ومجريات وتطور القضية المتفاوضة أو بما يجري لدى وداخل كل طرف مفاوض ومن هنا يتسع نطاق العملية التفاوضية لتشمل اطرافا اخرى لهم علاقة أو مصلحة بالمطالبة التفاوضية ، أو قد يضيّق ليحصر فقط بين طرفين اساسيين تدور بينهما العملية التفاوضية .

ومن هنا فإن أطراف التفاوض ، يمكن فهمها أيضا إلى أطراف مباشرة وهي
 الأطراف التي نجحت في تمثيلها إلى مائدة المفاوضات وبمباشرة عدلية التفاوض ، والد طرف
 أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاعطة لانتخابات المداحه أو التي
 لها علاقة قديمة أو جديدة بعملية التفاوض ويمكن أن تكون دور مؤثر ، بالأساس ،
 أو بالإيجاب على ظهور وصور العملية التفاوضية وعلى نتائجها ، ولكنها لا تملك
 إلى مائدة المفاوضات ، بل تتنوّار وراء الكواليس وتشرع على إدارة دورها في التفاوض
 ونتائج بعض الأطراف العملية التفاوضية وما يجب ان يقوموا به فعلا .
 نهيتها للمناج الذي يكفل تحقيق اهدافها غير المعطاة أو للحفاظ على
 مصالحها المولدة .

ثالثا : القضية التفاوضية :-

فالتفاوض إما كان موزعة . وأما كان القاد من به أو كما كانت طراده ، لايسد أن
 دور حول " قضية معينة " أو " موضوع معين " يمثل محور العملية التفاوضية
 ويمدانها الذي يدير فيه المتفاوضون ، أو الإطار العام الذي تدور على شاكلته
 العملية التفاوضية ، وقد تكون القضية ، قضية إنسانية عامة ، أو قضية متخصصة
 خاصة وقد تكون قضية اجتماعية ، أو اقتصادية ، أو سياسية ، أو أخلاقيه
 ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يحدد الهدف التفاوضي ، وكذا : عرض كل طرف
 من مراحل التفاوض ، مثل ، والنفط والجزء ، والبنابر التي يدور تداولها في كل مرحلة
 والك : مكات ، والادوات والاستراتيجيات الحتمية استخداما في كل مرحلة من المراحل
 وتوزيع الأدوار على فريق التفاوض وذلك لكل مرحلة ، ولك : نقطة من التسامح
 التفاوض ، سواء كانت نقطة اتفاق يتم الانطلاق منها ، أو نقطة اختلاف ينبغي
 تسويتها أو القضاء عليها ، أو أراجشها التي جلسات مستقبلية تمحور فيها
 بعد أو لأجمل غير مسمى .

أخا فإن بمعرفة عناصر القضية التفاوضية نقوم بتحديد الإطار الذي يجب ان تدور
 في نطاقه المفاوضات ، وبالتالي نمثل هذه العناصر سياجا لا استعداد المصادقات والمحاورات

التفاوضية ، ولا تخزع مصلحتها والا كانت جهودا عبثية لا تعود بأي نفع على الطرفين ،
 إلا إذا كان هذا الخروج هو هدف في حد ذاته لتعويض الرضا أو إرباك الطرف الآخر
 وكثافة أو ، مرتبه واقعا بالامل يتجاوزها الوقت في كثير من الحالات ، بل واجب أو من مصلحة
 أو ياكسلا معترف الطرف من هذه المنفعة التي لا أمل فيها ، أو اختياره على الدائم بمصروف
 الخروج أو أنه من هذه الاحتمال ويكون دائما الى نفع العدل التفاوضي بالكامل ، والى الاستد
 أو لتجربته دأوية يتم خلالها تغيير معالم العظمة التفاوضية ، مهارته ومخططة وانه يسي
 دس في بعض برامج زمنية محددة الأهداف يتم تنفيذها بخطى ثابتة لا تقبل الخدم كانه معلومات
 المبراج مثل وسطومات الحياة الاساسية . أصلا اذا كانت العلاقة هي علاقة صراع بين الطرفين
 المفاوضين ، وهما ر العدية التفاوضية في جوهرها هي " مصلحة " أو " دافعة " متبعة
 أو راحة أو " علاقه " بمعنى من زرائها المصطحة والمضمد لكل طرف من أطراف الصراع
 وبما الى دانه ليس من المعتقد ان مفاوض طرف ما على معنى ضرر لنفسه أو لغيره .
 وقد تكون هذه المنفعة قائمة فعلا في الوقت الراهن ويرغب المفاوضين في استمر ردها
 أو زيادة حجمها وقيعتها ، وقد يكون مزعم ايجادها أو التوصل اليها في الحد المستقل
 ويرغب الاطراف المتفاوضة في الاسراع بتحقيقها ، أو أن يكون منع ضرر الحاسي
 أو المستفلي وبغير خط العلاقة الحالية الى علاقات أفضل مستفلا . . . وهكذا .

رابعا : الهدف التفاوضي :

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى الى تحقيقه أو الوصل اليه وتوضع
 من أجله الخطط والسياسات ، وتستخدم الادوات والتكتيكات ، وتستفهم من أجله المهتم ،
 وتحفز الجهود ، وتتخذ المواهب من أجله .

فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات
 التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة وكل تكتيك
 تستخدم وقياس مدى سلامته أو نجاحه وفقا لمدى القرب أو البعد عن تحقيق هذا الهدف ،
 ومن ثم يتم تغيير كل مرحلة من المراحل ، وتستبدل الادوات والتكتيكات المستخدمة ،

بل والمفاوضون أنفسهم ويحل آخريين محلهم بمرور مدي تقدمهم ، في مراحلهم هي كـ :
 الجولات التفاوضية ، وادترابهم من تحقيق نفس هدف النهائي الى وقتهم .

ويمتد تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي ، الى أهداف مرحلية وجريئة وفنية ،
 امدى أهمية كل منها ومدى ابعادها بتحقيق الهدف الاجمالي أو العام أو النهائي ،
 وتغطي اولويات تاول هذه الاهداف الجريئة وفقا للظروف الخاصة والعامة المحيطة
 بعملية التفاوض ، واستعداد الطرف الآخر وتقبله لسؤال هذا الهدف الجزئي ، وغالباً
 ما يكون هناك تعارض بين الطرفين ، فية يوم أحدهما بأستنفار كافة الجهود والاطراف
 والقوى الخاضعة على الطرف الآخر لاجباره أو اقناعه بمقبل وأيد حتى تتقاسم
 التفاوضية وفقاً لما هو مخطط لها .

ومن عملية تجربة الهدف التفاوضي الاجمالي العام ، وهي اطار من الشان
 الحركي الذي يتوافق مع المعطيات والامكانيات القائمة فعلاً والمتاحة ، أي بدرجته
 من التوازن بين عناصر الوقت (الزمن) وبين عناصر التكلفة (المجهودات المبذولة) ،
 وبين عنصر الجهد (العنصر البشري المتفاوض) وبين العائد (عنصر المكاسب) التي
 يتم الحصول عليه من التفاوض ، ومن ثم يكون للعملية التفاوضية طابعها الخاص وحيويتها
 الديناميكية العامة ، حتى يسهل رصد النتائج وحساب مدى التقدم في العملية التفاوضية
 وتعديل الخطط والمناهج التفاوضية نتيجة لذلك .

ومن ناحية أخرى فان الهدف التفاوضي ، يدور في الغالب حول تحقيق أي من
 الآتي :

- ١٠ القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف .
 - ١١ الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق عليه الأطراف المتفاوضين .
 - ١٢ تحقيق وتزجيج من الهدفين السابقين معاً .
- فعملية التفاوض تقوم في إطار معين توازن المصالح المتعارضة أو المتعارضة بين أطرافه . ويتم هذا التوافق إذا كان محور التفاوض مصلحة مشتركة فائده ولا أو مطلوب إيجادها معاً ، أما التفاوض بين الأطراف المتفاوضة فتتعدد درجاته ويزداد حدته إلى درجة الصراع بين الأطراف المتفاوضة ، ليعبر التفاوض في هذه الحالة عملية تطوع وموافقة بين أطراف يتقاسم خلالها حل وإزالة أوجه التعارض وإيجاد التوافق بتعدد الحل المتاح بالمحيط بالطرفين ، حيث أكثر تقبلاً للمصالحة واستعداداً للتداعى الدائم بالحدائق الوليدة تمهيداً للوصول إلى حل وسط مقبول بين الأطراف ، وأن كان يجب التفويه أن كثيراً ما تستخدم العملية التفاوضية في حالة الهدوء الدائم بين طرفين . كخطوة مرحلية لتغطية عجزاً أو قصوراً لدى أحد الطرفين استناداً لبدء جولة جديدة من الصراع أو كمر وحدة التحالف المؤيدة للطرف الآخر إذا ما كان هذا التأييد قائم على استمرار حالة الصراع بينهما وبين هذا الطرف ، وبالنسبة لخلطة مصادر وموارد ومصادر دعم ومساندة هذا الطرف تمهيداً لعزله والقضاء عليه عندما تمنح الفرصة أو لاستخدامه كأداة لتدمير أعداء الإبن ومخالفه السابقين ومن ثم التخلص منهم جميعاً مدحاً وزكياً .
- وجدير بالذكر أيضاً أن هناك نوعين من التعارض أو الصراع على المصالح هما :
- ١٣ تعارض المصالح Interests Conflict
 - ١٤ تعارض الحقوق Rights Conflict
- وتعارض المصالح ينشأ من خلال الرغبة في الاحتكار والسيطرة للفرد ما أو شخص ما أو لدولة ما على حساب الأفراد أو الأشخاص أو الدول الأخرى وبالتالي فإن المواجهة بين كل منهم تصبح مواجهة وصراع على مصالح كل منهم أياً كان الآخر .

في حين ان معارض الحقوق، نشأ من خلال احد اس أي تعارض بين أطراف النزاع
 من، بقا من حق من حقوقه نتيجة رفض المطالبة الاولى أو قيام الطائفة الاخرى بالتدخل
 هذا الحق أو وفق الاعتراف، والتبديد الشك، حقا على هذا الزعم، لا بد من
 والاحذر على ارادته في استخدام حق من حقوقه المخوذة له شدة أو طيبة أو
 قابلية أو ايها كان معجوز هذا الحق .
 وبالمقابل، يمكن ان يحدث نوع من الاضطراب في النزاع، مما يحول دون
 ووفقا : لم يفسد الاثر الطبيعي من اجتماع الاطراف والدوافع، كما في التفاوض بين الاطراف
 المتفاوضين .

ووفقا لما تقدم فانه يجب ان تفرقة بين التفاوض وبين الاتصال الاخرى المستند
 في ذاته التي حد معين مع العمل التفاوضي، ولكنها لا تعد في احدية متوافقة
 بالمعنى الدقيق لكلمة تفاوض، وأهم هذه الاعمال التي تحدث لدى الشخص انتم
 حصول معاناه هي :

" التماسون " و " الصراع " و " المساومة " و " التحكم " و " التمسارل "
 و " التأمير " الخ .

فالتمسارل هو اتفاق بين طرفين أو أكثر تربطهما صداقة بغير كس ومصلحة
 واحدة للقيام بعمل معين لتحقيق منفعة معينة، وبما عرض التماسون هو انتم
 من التماسوا في الحق، وفق الواجبات والسياسات، تمام في المصالح والاعتبارات بين طرائف
 وإدراك رفهم كامل لدور كل منهم وامكاناته ومشاكله ورغباته وسبلهم، كما هو
 التماسون مرة ثانية اوضح ونتيجة من، بلغة له والذاتي من التماسون لا يعني ان يتنازل
 عليه، بل تفاوضا، باعتباره محملا للتفاوض وليس التماسون ذاته .

أما " الصراع " فانه يتكامل الجاذب العكسي المتنازع، فهو نوع من
 على تعارض المصالح والرتببات ونماذج الحق، وفق الواجبات، وقد يتم، في كل طرف من
 الاطراف المتصارعة لاراء أو وجهات نظر، في الظروف الاخرى، بل ورغباته، وعدم احترامها
 والاعتماد على فدي في سبل إزالة هذا الطيف وإرادته، من، ارجح ودراقتا، في

بالاستخدام كافة القوى "الحداثة" ماديا ، وعقليا ، ومعنويا ، وفكريا مستغلا كل وسائل
الخداع والمساورة والكذب وبمثل الوعد الخادعة والمعاينة والاقتناع للضرب ، و... من
ثم يذهب الى الفراغ احد مصادح التفاوض واحدا الى اية ، وأن كان يرى البعض ان ذلك من
الدور في التفرقة بين الراع كدسج وبين التفاوض كعلم أو كفن ذلك ان الراع لا ي
له مساهمة المستعدة والتي لا تعد فيه دخل واحد في ذلك ، بل هو رسمه باليد من
الذو روى الفصل من بين الاثنين .

في حين ان المساومة هي أسلوب من الأساليب بخفض الثمن والزيادة في السعر
بائع و... روى حول المقابل الذي يتعين على البائع دفعه لقاء البضاعة من... في
الخدمة أو الخدمة التي يبد الحصول عليها ، وتعد المساومة احد التفاوض... يكون
الترشيح في التعامل بنظرية السوق الكبير والتاجر خرب الفصد : في شرطه يقوم
بالاستخدام كافة نثر التعامل أو الدراء السوق من اختبار ومعرفة لكونه... ب...
استار السلعة لدى التجار ، واختبار لجودتها ، وبخس فعمما ، واستخدام الحيل
بالايمان المفدسة والحياج والطويح بالايدي ٠٠٠٠٠٠ السج .

وبالتالي فان المساومة تعد احد الادوات التفاوضية وليس بالضرورة كل التفاوض
في ان التفاوض كمفهوم ومتطرح يتبع نطاقا يشمل جوانب متعددة، بخلاف المساومة
تحتويها احتوائيا .

وقد يخلط البعض بين " المقايضة " وبين التفاوض وهو امر غير متجول بالضرورة
بما ان المقايضة ليست الا عملية تبادل لسلعة أو خدمة مقابل سلعة أو خدمة أخرى ،
بالتالي فان التفاوض على المكونات المماثلة لعملية المقايضة أو الحصول على السلعة
مطلوبه هو الذي يدخل في نطاق التفاوض وليست المقايضة في ذاتها .

١ " التحكيم " والذي يخلط البعض بينه وبين التفاوض ، ما هو الا وسيلة لفرض تسرع
بين طرفين أو أكثر باللجوء الى طرف اخر نرضيه الاطراف المتنازعة ويقبلون حكمه
ثم فان هذا المحكم الطرف الثالث يتم اخذاره بمنأى بحيث تنوافر فيه عناصر ،
حياد ، والعدالة ، والمزاحمة ، والموضوعية لاسداز الحكم .

ويعد دور المحكيم شكلي من الاشكال النفاووية. إذ ضمن النزاع حانه ...
في الاعاملات التجارية بين الشركات والمؤسسات والمجار وحيد ...
وسيلة كثره الامحدام نظرا لانه تتيح له من "نموذج الصرحه و...
المكاليه، اللوف حول السى حكم يعلقه الاطراف المتنازعة .

وقد استخدم المحكيم كتكتيك، تفاوونى عنده الوصول الى نقطة احد ...
واصرار كل طرف على رأيه وتشدده، فيشكل كبير، فيتم اللجوء الى ...
طرف ثالث مرغى الطرفين حكمه بشأن هذه النقطة وحلها لا يتم ...
تقويض ماقى العملية التفاوضية بين الطرفين المتنازعين .

أما " التنازل " فهو قرار يتخذه طرف من اطراف الخصم ...
أو النزاع بقبوله ماغرا لاراء ووجهات نظر ومطالب الطرف ...
الآخر، وهو يختلف عن التفاوض بشكل كامل حيث يتم اللجوء الى ...
الى حل مقبول من الاطراف بتخذ شكل الدوام وقاسم على المصالح ...
العادلة مستقبلا ، وفي الوقت نفسه فان التنازل أو الاذعان لمصالح الطرف ...
التقوى عادة ما يتم بين اطراف متحاربه اندمر فيها طرف على طرف ...
تكريما وتتوجه معاهدات حربية يستلم فيها الطرف المهزوم دون قيد أو شرط ...
لامتقاده انه لا أمل في التغلب على الطرف المصعب حاليا على الانيل ...
أو قيام عقود الهبات والمنتح والمساعدات الاجتماعية والاقتصادية ...
الأفراد والمنظمات الاجتماعية أو بين الدول بعضها البعض ، وبعد التنازل ...
محتملة ونتيجة لجهد تفاوونى تم ممارسته على الطرف المتنازل ، أو الطرف ...
المانح للحق المتنازل عنه ، ومن ثم يتسم بحدود حجم وطبيعة ومقدار ...
هذا الحق بشاء على القدرة والجهد التفاوضى للطرفين أى للمتنازل عنه ...
والطرف المتنازل له .

أدنا " البادر " ر " فـهـ و انة - اقـمـيس طارة -ين أو أكـثر لافـيـام بـمـر ل
 معـين أو إلامـيـاع عـمـن عـمـل مـد - ين إراء طـرف آخـر للاذـرار مـه ومـه مـالـحـة
 و د ن م مـأني الدأـمر مـو تـمـر مـه ، تـمـر مـطـن الـامـيـي اطـرائـه ولا بـمـلـم
 التـمـير عـنـد شـمـا ، بـل ان اطـرائـه قـد يـنـمـلـون د نـه ويـمـتـمـون مـه عـم
 وجـودـه و مـو أـمـر بـخـلـف ، اـحـتـلـافـا كـامـلـا عـن التـفـاوض ، وأن كان التـفـاوض
 يـنـم مـبـني المـتـأـمـرين للـوفـي ، ولـي العـيـنـة الد نـامـيـة للـحـقـوق والـالـا رادـعـا .
 النـمـي عـلـى كـل طـرف مـهـم ، والعـبـ ، والجـمـد الـذي مـر فـه مـه مـم
 بـمـه كـمـل طـرف ، وجـمـم العـائـد أو المـقـار بـل الـذي مـيـحـمـل ذلـك مـه مـم
 مـذا الجـمـد .

- القدرة التفاوضية
- الرغبة المشتركة
- المنفعة المرجوة

أولاً : القوة التفاوضية :

ترتبط القوة التفاوضية بعدة جوانب تبدأ أهمها : بحدود أو مدى السلطة، والتفويض الذي تم منحه، الخرد المفاوض، واطار الحركة المسموح له بالتصرف فيه، وقد تم تمييزه أو اختراجه مما يتصل بالموضوع أو القضية التفاوضية نفسها . سواء كان المفاوض فرداً واحداً أو فريق متكامل، سواء كان هذا الفريق وضع لهم شكل جماعي أو بشكل فردي رسم من خلاله مهام ودور وحذف كل فرد من أفراد الفريق التفاوض للقيام به .

ويجب ان يكون هذا التفويض مكتوباً وعلنياً لكانه عناصر الفريق من جانب السلطة التي اعطت لهم الحق حتى يكون كل منهم على علم من الامور واعيا لحدود الحركة واتجاهاتها ، وأن كان بحق لرئيس فريق التفاوض وضع حدوداً أدنى من التي وضعت للفريق لكي يتحرك فيها كحدود مرحلة وقتاً لها براء من تطورات أو اتجاهات الفريق الخصم الذي يفاوضه .

ويجب التحذير من أمرين أساسيين في هذه الخصومة هما :-

- إطلاق الحرية كاملة دون حدود أو ضوابط للمفاوض بحيث يكون هو ، سلطة وهو مفاوضها ، وهو المقرر، وهو منخذ القرار أي هو الذي يت في كل شيء باعتبار المالك الفعلي والوحيد والمنصرف في كافة النواحي التفاوضية ، خاصة إذا كانت القضية التفاوضية لاتتعدى ممتلكاته هو كشخص ولاتتسع لتشمل ممتلكات

سواء .

- تقيد تلك الحرية الى درجة ان يصبح المفاوض مفلول الارادة ، مديم الفعلية أو الجدوى ولمسح التفاوض في هذه الحالة نوعاً من الشرثرة في الخواء ونفيها للموت أو استنزافاً للجهد واعدار للمال .

والحقيقة ان كلا الاطراف يبين الى اذنين غير مناسبين على الاطلاق، وسهل الجمع بينهما في العملية التفاوضية .

وبنى ثم يجب ان تكون هناك حدودا للحركة وأن يبين دائما على ان قرار المدعوا ليس نهائيا ، وليس له السلطة المطلقة في البيت مهما كان مركزه ، بل انه ان يرجع الى سلطة أعلى تأخذ في القرار بعد ان يتم فهمه وفراسته بشكل كامل ونكامل .

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فان مصدر القوة التفاوضية متغير بجوانب أخرى سوف نبينها في حينها عند تناول الشروط الأخرى .

ثانيا : المعلومات التفاوضية :

.....

ومن أهم الشروط التي تتعين توافرها في عملية التفاوض حيث ان أي عملية تفاوض ناجحة لا تتم في اطار من عدم المعرفة أو تنبع من حالة جهل ، فأى تفاوض ناجح يحتاج الى توافر كم مناسب من البيانات والمعلومات ، سواء من القصد أو المونوسوع محور التفاوض ، وعن الطرف الآخر الذي يتم التفاوض بشأنه والقوى التي تدعمه وتسانده والمناخ الذي تسير فيه عملية المفاوضات .

والمعلومات تعد جانب أساسي ودام يعتمد عليه في الحوار التفاوضي في تحقيق المصدر في الجولات التفاوضية ، ويرى المصنفين أن الحد الأدنى للمعلومات والتي يجب توافرها لاتمام أو للقيام بعملية تفاوض ناجحة هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الاجابة على الامثلة الآتية :

- ١- من نحن ؟
- ٢- من خصمنا ؟
- ٣- ماذا نريد ؟
- ٤- كيف نستطيع تحقيق ما نريد ؟
- ٥- هل يمكن تحقيق الذي نريده دفعة واحدة ؟

- « أم ، نحن ان نحققه على دعوات وتحررته لا وصول الى مرحلة »
 « وإذا كان ذلك يبرر ، فما هي تلك الأهداف المرحلية . وكذا ، فما هي المرحلة الأولى منها ؟
 « ما الذي يحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول الى المرحلة الثانية ؟ »

وبناء على هذه المعلومات سم وضع برنامج زمني للتفاوضي محدد الصيغ وهذه الأهداف ذات برنامج الادكاريات وبرنامج له السوارد ووفنا بذلك يتم إعادة التفاوض .
 التفاوضية والتأكد مما غيصر من ان اهدافنا مكملة في التفاوض الى اسم المبرر ، نقوم
 بها .

ومن ثم نانه من الضروري توفير واجاد نظام متكامل من معلومات تعديل على جميع ،
 ونحتمل ، وتحليل ، ودراسة كفاءة البنات والمعلومات المتاحة للتردد سنه لتقسيم
 بالخصبة التفاوضية بصورة مباشرة أو غير مباشرة . وبالمعنى الحجم سواء ، في كل جانب من
 أو لكل طرف ، وبالمناخ المحيط سواء في الماضي أو في الحاضر ، وبمثل سوف يتسبب
 مستقبل . خاصة بما يعدل بموازن القوى وهو التوازن الذي نرى ، أو تأثير
 بالقضية التفاوضية وعناصرها الجزئية أو على مسيرها الشمولي الكلي ، وبزوسمعة
 فريق التفاوض بهذه المعلومات وإحاطته بدقائقها وبدرسه على أسسها بضرورة
 تكفل له النجاح في العملية التفاوضية سواء في التحليل دائرة عدم التأكيد ، ومن ثم
 بنحه فرصة التيقن على الفريق الخصم الذي سفاوض معه .

مثال ١ : القدرة التفاوضية :

يتجمل هذا الأمر طائفاً من أعضاء الفريق التفاوضي ، وهم لدى التفاوض والتمسك به والكفاءة التي يتوقع بها أو يحورها أفراداً^(١) هذا الفريق وهو أمر يتعلق على قدرته وتوقفه إلى حد كبير النتيجة التي يتم التوصل اليها من العملية التفاوضية . ومن ثم فإن من الضروري الانضمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق . وهذا ينأسي عن طريق الآتي :

١- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهاره والرغبة والحماسي والمواصفات التي يجب ان يتحلى بها هذا هذا الفريق .

٢- تحديد الانسجام والمواثيق والتلائم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق من ليصبح وحدة متجانسة ، محددة المهام ، لديها أي معارض أو انسجام في الرأي أو الميول والرغبات .

- (١) من الضروري التأكيد على عنصر القدرة بالنسبة للمفاوض ، ليس كمن يسود بطبيعته مفاوض ناجح ، بل ان القلة القليلة من الأفراد هم الذين يمكن اعتبارهم مفاوضين ناجحين ، حيث تقوم العوامل الشخصية للفرد المفاوض بدور هام فهي ، كونه شخصيته التفاوضية وأهم هذه العوامل قدراته الذاتية ، واجتهاده ، ودوره وادواته ، ورغبانه ، ودوافعه ، ومدركاته ، وثقافته ، ومدى استعداده ، وميوله ودرجة التلقائية أو الاستجابة الفورية لديه ، ومدى ملائمة وثقته واعتززه بنفسه ، واستعداده لتلقي التدريب المناسب ، وحسن استيعابه وقدرته على التنبؤ والتكيف مع المواقف ، وقدرته على الابتكار ، وسلامته منطقته وقدرته على الانسجام وافحام معارضيه وايضا على الدونع خاصة فيما يتعلق بالطرف الاخر الخ .

- تدريب وتدقيق وشحن ونحفيز واعداد اعضاء الفريق التفاوضي اعداد عام
 يتم من خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات اللازمة الخاصة بالخارج
 بالتفاوضية سواء بشكل عام أو بشكل تفصيلي كل فرد أو اختصاصيه
 وذلك للاج زاء اليه كونه لكل منهم .
- المتابعة الددقيقة والحثيثة لاداء الفريق التفاوضي ولان مثل ورات يحدث لاعضاؤه
 وفي الوقت ذاته العمل بما في ذلك التأخرات او اذارجاه التفاوضية
 افراد في التفرغ في خاصة اثناء العمل في التفاوضية .
- توفير كافة السبل لاثبات القاديه و غور الناحية التي ينشأ عنها اعداد
 التفاوضية وبالتالي اتاحه الامكانيات المحتملة للتفاوضية لنفسه
 جهودهم موجهة للعملية التفاوضية وذلك دون أي انشغال بغيره
 وفي ثم نزيداه القصوره التفاوضية لاعضاء الفريق التفاوضي .

رابعاً : الرغبة المشتركة :

- ويتمثل هذا الشرط اما بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الاطراف
 التفاوضية لحل مشاكلها أو تنازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض
 الوسيلة الوحيدة أو الافضل لحل هذا النزاع أو وضع جيداً . وأن أي طريق
 آخر سوف يكون مرفقاً ويحفظ التكلفة الى درجة لا يمكن تحملها أو الاستمرار
 معها في هذا الطريق المستنزف للموارد أو للوقت والجهد .
- كما انه في الوقت نفسه فان ترك النزاع أو التنازع قائماً دون التفاوض
 من أجليه يكون غير مناسب بل أكثر تكلفة ومضرة للحقوق والمصالح المشتركة للطرفين
 ومن ثم فإنه يجب قبول الدخول في أي مفاوضات لتحقيق ذلك فهو ليس
 الرغبة المشتركة أو العمل على ترميم الطرف الاخر التي الاحسان ولا اقتناع بنأي
 الحل من طريق التفاوض سواء باستنزاف كل موارده أو بتضييق الخناق عليه
 ومحاصرته واقفال كافة الابواب في وجهه دون باب واحد وهو التفاوض وجبارة على
 ان يتخذ الطريق الى هذا الباب بآرادته وبوعيه وفاقناعه التام ، حتى يلتزم بكل مسيرته
 هذا التفاوض .

خاصة : المناخ المديني :

.....

معد ، العمل على توفير المناخ المناسب للبدء بالعملية التفاوضية ، أو المضي قدما في صيرل جانبها أو الوصول الى نفاذ اتفاق ، شأها تهيد لانامة العلاقة أو توصيل للمهدف المنشود المعين تحقيقه والوصول اليه ، وينحل المناخ التفاوضي بجانبين من أ. ب. ين هما :

(١) القضية التفاوضية ذاتها :

.....

ونى هذا الجانب يمين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة ، وسندد القفحة التفاوضية مخزونها من ارياد الاهتمام بها واثداد المصراع أو درجات النزاع حولها سواء بين اطرافها أو بين اطراف أخرى تحد ان لها مصالح أو منفعة أو ارتباط مباشر بها وينتيجتها ، وبالتالي فان القضية كلما كانت ساخنة ، كلما أمكن ان يحظى التفاوض بأهتمام ومشاركة الاطراف المحتلدة ومفاعلية . وتستخدم الجهود الاعلامية والدعائية في تخيل القضية التفاوضية وإشارة أهتمام الرأي العام بها أو اشارة شهيد ورغبة أطرافها في الجلوس الى مائدة التفاوض ، وتقوم الدعابة والدعاية المضادة بدور هام في هذا المجال . ولا تقتصر هذه العملية على المفاوضات السياسية ، بل ان التفاوض التحري والاقتصادي أصبح أكثر المجالات التي تستخدم فيه الحملات الاعلامية بدرجات شديدة لإشارة الاهتمام واجبار الاطراف المختلفة على اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين ، أو حتى لمجرد الاحتفاظ بالجدية جيد ومعرفة وبه عدل مخزونها بدلا من ان يطويها النسيان .

(٢) ان تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض :

.....

، يجب لتهمئة المناخ الفعال ان يتم التفاوض في اطار من توازن المصالح والقوى بين الاطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره ويكون نتائجه أكثر

استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً حتى هو، لاء الاطراف ، نادا لم يكن هناك هذا التوازن
فانه لن يكون هناك تفاوضاً بالمعنى السليم . بل سيكون هناك استغلالاً وتسلطاً وإجحافاً
بأحد الاطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه او للتدخل في عايه او لثقة رأيه
واجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والتدخل به او بما سيتم التوصل اليه بالمشورة .

وأياً ما كان بحسب التعريف ، ان السوارن هي المعالج والقوى ، هو يوزن حركي وليس
ذاتية ، وأن كانت حركته تتم في مدى متقارب لا يمنع نظامه بشكل كبير بحسب نسبة
التفاوض الفعلي الاساليب لتحقيق النتائج والاهداف . وتخدم هي تحريك السوارن
لتدريج له صالح المروني التفاوض مجموعة من القوى الضاغطة والتي هي مبنية على رؤية الرأي
العام ، ومعالج جماعات الضغط فسي الداخل والخارج لدى الطرف الآخر لخارج .
وأوضاع توارنه وفي الوقت نفسه مجموعة المواقف المتوازنة لشرطي ، فهو ليس بالشيء بسيط
وبما يخدم سير العملية التفاوضية ويحقق المصالح والاهداف المطلوبة .

وعلى هذا فلكي تفاوض بنجاح بحسب ان يكون لديك تفوق واضح على الطرف الآخر
أو على الأقل موقف توافقي يمكن ترجيحه لصالحك . والتوازن المطلوب هنا هو
توازن حركي بفعل القوى والعوامل وعناصر القوة والغضب وإدوارها دائمة لحركة ،
وهي ثم يجب الاستفادة من عواملها المتغيرة وعناصرها الثابتة في حركتها المتغيرة
أثناء سير العملية التفاوضية لصالحك وبما يخدم القيمة المتفاوضية .

ويتوزن هذه الشروط الخمسة يمكن البدء في عملية التفاوض ، وأما كل من عملية
التفاوض وهدفها وخمائلها فإنها تتنابه في شروطها المطلوبة وتوافرها بها والتي هي
معرض لها في الاجراء التالية من هذا المرجع بعد الاطالة بالمبادئ التفاوضية الرئيسية
التي يجب ان يحترمها ويقترب بها كل من يرغب ان يكون مفاوضاً ناجحاً ، والتي ستعرض
لها في المبحث التالي .

المبحث الرابع

المبدأ ادى التفاوضية

ويعتبر هذه المبادئ القاعده الاساسية التي يجب ان يحل بها كل مفاوضات ناجح
وجريحا بشكل تام وتام ، بحيث يحاول دائما أن تكون ، وفردا ، وأي بعينها جيد .
وهي مبادئ تفعل بغير الفصل الا فائضي ، وبكافة جوانب ، ولذلك فأول من الأدعية أن يجبر
الطرفين على شيء من العمل على النحو التالي :

المبدأ الأول : كن على استعداد دائم للتفاوض ، وفي أي وقت :

=====

وسنور هذا المبدأ يقوم على الحذر الدائم لهدرات المفاوضات . والامضاء المستمر لكل
مواقفه وتحذرها ، بحيث يظل يقظا متأهبا منحتزا ومستعدا لما يمكن ان يقوم به الخصم
المفاوض من محاولة جرّه الى مائدة المفاوضات مستغلا عنصر حديد انه قد ابدى كس
الاستفادة به في العلية التفاوضية .

وعلى هذا الاساس يتطلب التفاوض ، أن يكون المفاوض على الحام كامل وبشكل مستمر
بكافة العنصرات والشوايت التي تتر على القضية التفاوضية ، وعلى مبر علية
التفاوض ذاتها ، وعلى الاطراف المباشرة وغير المباشرة التي لهم مصلحة في القضية
التفاوضية ، خاصة فيما يتعلق بعناصر القوة والخفة في لدى هذه الاطراف حتى يمكن
التفاوض معهم بنجاح .

ويساعد هذا المبدأ المفاوض على تجنبه من الجلوس الى مائدة المفاوضات في أسرع
وقت ، أن لم يكن فورا ، لانه ليس من المستبعد أن يرفض أي طرف فرصة للتفاوض أتاحها
له الطرف الاخر ، خاصة اذا كانت مناسبة ومقبولة ويمكن أن تسفر عن تحقيق مكاسب
وبصفة خاصة اذا كان الطرف الاخر واقع تحت ضغط ما المجلوس الى مائدة المفاوضات
ومن ثم فانه يكون مستعدا أكثر لتقديم التنازلات .

في حين اننا ما لم نقتض ال تفاوض معه ، فانه ما يكون معه اذا لعدم تقديمه
الاناريات ، مع حصوله على طريقة جيدة للتفسير بالطرق الآخرة و اظهاره في
الصعوبة الجانب غير المحذور والذي لا أمل في التفاوض معه على الاطلاق ولا حذر موجه في
معه ، الوسايل التفاوضية وعلينا الانتباه الى الوسايل الاخرى الاكثر دقة والابل جنباً الى
ورقنا اجدله يرنج نحتاجه التفاوض ودرغنا والتي نفيها يتم احكام الدعاوى في بعض الدعاوى

المبدأ الثاني : ان لا تفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا :

1. *What is the purpose of the study?*

وهو يبدأ مكمل الحديد الأول ، ويحوره إذا لم يكن مفعولاً للجينوس الذي
بأنه المعروضات ، فإن عليك أن لا تولى ذلك أبداً ، ولا امتطاع الخدم المدد ومن المدد
تماماً ، ولكن فزع من الشروط والعقبات التي تحول دون حلوله ، إلى ما بينه التفاوض وأنت
غير مدد .

وعلى هذا الأسس أيضا ينبغي على المفاوض أن يعمل على تنفيذ قدراته ، وحسن مهاراته التفاوضية وتحتسبها من ضوابط التدريب النظري والعملية والمعلومات ، ويجب أن يتم البدء في جولة تفاوضية بشكل جدي دون اعداد واستعداد ؟ ادب إليها ، وذلك اجبرنا على التفاوض مع الطرف الآخر دون استعداد فطرينا التعامل معهم بذكاء ، كـ . ب . ج . د . هـ .
والشروط والارضاء حتى يمكن لنا الاستعداد للتفاوض الجدي والفعال الذي يمكن من تحقيق الهدف المطلوب .

المبدأ الثالث : التمسك بالشهادتين والحدود المخصوصة الاعصاب :

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107. 108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115. 116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123. 124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131. 132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139. 140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147. 148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155. 156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163. 164. 165. 166. 167. 168. 169. 170. 171. 172. 173. 174. 175. 176. 177. 178. 179. 180. 181. 182. 183. 184. 185. 186. 187. 188. 189. 190. 191. 192. 193. 194. 195. 196. 197. 198. 199. 200. 201. 202. 203. 204. 205. 206. 207. 208. 209. 210. 211. 212. 213. 214. 215. 216. 217. 218. 219. 220. 221. 222. 223. 224. 225. 226. 227. 228. 229. 230. 231. 232. 233. 234. 235. 236. 237. 238. 239. 240. 241. 242. 243. 244. 245. 246. 247. 248. 249. 250. 251. 252. 253. 254. 255. 256. 257. 258. 259. 260. 261. 262. 263. 264. 265. 266. 267. 268. 269. 270. 271. 272. 273. 274. 275. 276. 277. 278. 279. 280. 281. 282. 283. 284. 285. 286. 287. 288. 289. 290. 291. 292. 293. 294. 295. 296. 297. 298. 299. 300. 301. 302. 303. 304. 305. 306. 307. 308. 309. 310. 311. 312. 313. 314. 315. 316. 317. 318. 319. 320. 321. 322. 323. 324. 325. 326. 327. 328. 329. 330. 331. 332. 333. 334. 335. 336. 337. 338. 339. 340. 341. 342. 343. 344. 345. 346. 347. 348. 349. 350. 351. 352. 353. 354. 355. 356. 357. 358. 359. 360. 361. 362. 363. 364. 365. 366. 367. 368. 369. 370. 371. 372. 373. 374. 375. 376. 377. 378. 379. 380. 381. 382. 383. 384. 385. 386. 387. 388. 389. 390. 391. 392. 393. 394. 395. 396. 397. 398. 399. 400. 401. 402. 403. 404. 405. 406. 407. 408. 409. 410. 411. 412. 413. 414. 415. 416. 417. 418. 419. 420. 421. 422. 423. 424. 425. 426. 427. 428. 429. 430. 431. 432. 433. 434. 435. 436. 437. 438. 439. 440. 441. 442. 443. 444. 445. 446. 447. 448. 449. 450. 451. 452. 453. 454. 455. 456. 457. 458. 459. 460. 461. 462. 463. 464. 465. 466. 467. 468. 469. 470. 471. 472. 473. 474. 475. 476. 477. 478. 479. 480. 481. 482. 483. 484. 485. 486. 487. 488. 489. 490. 491. 492. 493. 494. 495. 496. 497. 498. 499. 500. 501. 502. 503. 504. 505. 506. 507. 508. 509. 510. 511. 512. 513. 514. 515. 516. 517. 518. 519. 520. 521. 522. 523. 524. 525. 526. 527. 528. 529. 530. 531. 532. 533. 534. 535. 536. 537. 538. 539. 540. 541. 542. 543. 544. 545. 546. 547. 548. 549. 550. 551. 552. 553. 554. 555. 556. 557. 558. 559. 560. 561. 562. 563. 564. 565. 566. 567. 568. 569. 570. 571. 572. 573. 574. 575. 576. 577. 578. 579. 580. 581. 582. 583. 584. 585. 586. 587. 588. 589. 590. 591. 592. 593. 594. 595. 596. 597. 598. 599. 600. 601. 602. 603. 604. 605. 606. 607. 608. 609. 610. 611. 612. 613. 614. 615. 616. 617. 618. 619. 620. 621. 622. 623. 624. 625. 626. 627. 628. 629. 630. 631. 632. 633. 634. 635. 636. 637. 638. 639. 640. 641. 642. 643. 644. 645. 646. 647. 648. 649. 650. 651. 652. 653. 654. 655. 656. 657. 658. 659. 660. 661. 662. 663. 664. 665. 666. 667. 668. 669. 670. 671. 672. 673. 674. 675. 676. 677. 678. 679. 680. 681. 682. 683. 684. 685. 686. 687. 688. 689. 690. 691. 692. 693. 694. 695. 696. 697. 698. 699. 700. 701. 702. 703. 704. 705. 706. 707. 708. 709. 710. 711. 712. 713. 714. 715. 716. 717. 718. 719. 720. 721. 722. 723. 724. 725. 726. 727. 728. 729. 730. 731. 732. 733. 734. 735. 736. 737. 738. 739. 740. 741. 742. 743. 744. 745. 746. 747. 748. 749. 750. 751. 752. 753. 754. 755. 756. 757. 758. 759. 760. 761. 762. 763. 764. 765. 766. 767. 768. 769. 770. 771. 772. 773. 774. 775. 776. 777. 778. 779. 780. 781. 782. 783. 784. 785. 786. 787. 788. 789. 790. 791. 792. 793. 794. 795. 796. 797. 798. 799. 800. 801. 802. 803. 804. 805. 806. 807. 808. 809. 810. 811. 812. 813. 814. 815. 816. 817. 818. 819. 820. 821. 822. 823. 824. 825. 826. 827. 828. 829. 830. 831. 832. 833. 834. 835. 836. 837. 838. 839. 840.

بحسب ان يحظى المفاوض الناجح بسهولة الاعصاب وأن يكون مدبراً جداً عن الانفعال حتى يتوفر له في كافة الاحوال الذواقي النفسي والاتزان العاطفي ، وكلاهما عاملان شديدا الاثارة في المفاوضات ، ويمكن تحقيقتهما للمفاوض بأن يصرف عن أي قبول عدوانية مبيتة وكذا أي اشارة للافعل اللاحظي الذي يحدث كرد فعل عدواني ، دون تفسير ، وغالبا ما

يكون هناك مجالاً في التفاوض للأنفعال المختلط الذي يتم بذاء على خط، محاذ، يكون
الهدف منها اخراج الطرف الآخر واطمأنة بمظهر المتفاوض او دمج كبحه فانك
من المعلومات غير المحددة انظم بمظاهر المعلومات الجديدة ، ويقوم لك طرف
الآخر بالاعتماد عليها في استراتيجياته ، مما قد اذك ادليت بها دون ان يشعر مع
تأثير الانفعال او الغضب او فقدان الشعور والاعصاب .

ومن ثم فاننا نحذر من الانفعال العشوائي لان الانفعال قد يخرج التفاوض من
توازنه ويوجد له بخطي في تبيين حقيقته مواقفه ، وقد يؤدي هذا الى اضرار له
المعلومات او الحقائق التي يستفيد الطرف الآخر منها في تحقيق أهدافه .

وعلى سبيل المثال فقد واجه لورانس العرب الذي بعد من اذكسي في
المخابرات البريطانية في الحرب العالمية الثانية أثناء تفاوضه مع أحد امراء العرب
لاجراء حلف ضد ألمانيا بموقف غريب ، اذ قام هذا الامير بنكوس وتحفيزه
ببقية متنافره وطلب منها ان تقوم بالعزف نرحباً بالضيف ، فكان ان قاموا
بمعزف نشيد " ألمانيا فوق الجميع " وقد كتم لورانس انغذالاته ، واشاد بكرم ضيفه
هذا الشيخ العربي ، وحسن استقباله واثنى على الفرق الموسيقية المتنافرة ،
مما اسعد هذا الشيخ الذي وافق على تقديم كافة التسهيلات للقوات البريطانية
وعقده حلف مع بريطانيا معثلة في لورانس للتآمر ضد ألمانيا النازية .

وهكذا نجح ضابط المخابرات في كسب ود الامير العربي وتأنيده ودعمه
للممالحة البريطانية ضد الدولة التي كان فريغته الموسيقي يعرف نشيدها القومي .

المبدأ الرابع : عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه :

=====

كثيراً ما يعتمد الطرف المتفاوض معه على استخدام استراتيجيه الضعيف التي
التي يظهر من خلالها انه أقل قوة أو أضعف حجماً مما ينبغي بهدف استدرار العطف
وخداع الطرف الآخر ، ومفاجأته للتغلب عليه اذا لزم الامر واظهار الغفر من قبل

التواضع وعدم التكبر من قبيل الورع الدنيء ، أو السلوك العفائدى •

وقد واجه ممثل إحدى الشركات الأوروبية هذا الموقف في مفاوضات مع أحد المندوبين الإيرانيين عقب قيام الثورة الخمينيه ، حيث « اراد ان يمتثل له » المندوب الأكبر المزمع التفاوض معه ، حيث وجد ان مندوبيه مجموعه من الشباب الملتحيين الذين يرتدون ملابس عادية للشباب متنافره الى « كبير » غير مناسبه اللون ، ورخيصة ، ولا ينقلون الاحذيه ، ول ان بعضهم يسير حافى القدمين داخل الشركة ، وأثناء حديثه مع مجموعه الشباب ، أقبل رجل فى العقد الرابع من الشباب وينسجل حذاء من قدميه ، فاسرع اليه مندوب الشركة الأوروبية فلما رآه المسؤول الكبير الذى يتفاوض معه ، وراح يحدثه والآخر يعرضى اليه بأهتمام ثم قال له بالانجليزيه ريكه يمكنك الذهاب الى مكتب الاستقبال لاني لا افهم الانجليزيه ، وعندما ذهب الى مكتب الاستقبال يسأل عن السيد المسؤول اخبره موظف الاستقبال انه ذلك الشاب الملتحي حافى القدمين الذى كان يحدثه منذ لحظات وسط سحرة مساعديه والذى تركه دون اى استئذان للتحدث مع السائق الخاص الذى وصل لتوصيله للفندق •

ومن ثمة فانه يجب عدم الاستهانة بالخصم ومعاملته ايا كان حجمه على انه طرف قوى ، ولكن من الممكن التغلب عليه ، وهذا يتطلب أيضا عدم السخريه من خصم او التقليل من شأنه وأشعاره دائما أنه موضع حفاوة وتقدير وأكبار وهو سلوك يجعله لا يتبين مواضع الضعف ومواطن الخلل وبواعت الرلل الذى يتم من خلاله مسا التغلب عليه •

المبدأ الخامس : لا تتسرع فى اتخاذ قرار ، وأكسب وقتا للتفكير فيه :

=====

مجبب عدم التسرع فى أخذ القرار بالقبول أو الرفض لأي مبادره أو اقتراح بتقديمه الطرف الاخر أثناء العملية التفاوضيه ، وبجب اخضاع هذه المبادره أو الاقتراح

المزيد من الدراسة التحليلية المتعمقة لا تضاف جواسيه الإخائيه والاحاطه بخلافه
وإبعاده حتى يكون القرار المتخذ قراراً إيجابياً ومباسباً تماماً .

ويفضل ان لا يكون قرارك قاضياً ، بل ضع في هذا القرار قليل من المرونة التي
يمكن من الاقليات من القرار اذا كان هذا القرار غير مناسباً ، ويجب ان يدبر ان لا يكون
هذه المرونة شديده حتى لا يكون القرار مطالباً بعدم الحدود ويقتل هذا المبدأ
أساساً بناءً على الوقت ، حيث يفضل المفاوض الناجح استخدامه في كسب الموقف
حتى تتضح الظروف المحيطه أو من امثراء المتغيرات الإيجابية وبذلك يمتدبر
الإيجابيه ونحوه ، من الموقع التفاوضي ومن ثم ممارسة ضغط أكبر على الطرف الآخر ،
خاصة اذا كان القرار المتخذ لا يمثل مكسباً حقيقياً كبيراً او يمكن تأجيله .

المبدأ السادس : أن تستمع أكثر من ان تكلم واذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة

=====

خلال المفاوضات التمهيديه :

بمبسط هذا مبدأ أساساً بقدرة المفاوض على الامسات والترقب والحذر لمسهل
وعسى يستطيع أن يحمل من الطرف المتفاوض معه على كافة البيانات والمعلومات التي
مريدها دون أن يقدم له ما يقابلها .

وهذا بحسب التحذير من العبالفة في الامسات خاصه اذا كان الطرف الاخر يستخدم
نه من السياسة ، ومن ثم يجب اغراء هذا الطرف بالحديث ودفعه اليه ويتم ذلك دائماً
بحسن الحديث المبني على انتقاء الكلمات والالفاظ بدقة وأن يفكر جيداً قبل ان يكلم
وان يكون حديثه موزوناً وفقاً للاتجاهات القائمة ، بحيث تبنى كل كلمة على ما سقتها
وتتبع أساساً سلمها للكلمات اللاحقه لها بحيث تدفع جملاً غافله في السباطه وغايه
في الاتماع للطرف الاخر ، الا أن كل هذا لا يقلل من أهمية فن الادعاء ، فالامعاء فليس
لا يجيده الا المفاوض الماهر الذكي لتشجيع الطرف الآخر على اخراج كل ما بداخله ،
وكلما ازدادات مهاره المفاوض كلما كان فن الادعاء وحسن الاستماع أكثر ادواته القهقهه
فاعليه في عمله التفاوضي .

المبدأ الرابع : ليس هناك صداقة دائمة ، ولكن هناك دائما مصالح دائمة :

=====

أن هناك الصداقة والعدا في الحياة الانسانية سواء من العدااة أو الودود
هي تلك الظروف بحقه ، تستمر بأحرار الظروف ، وتختفي بأحتمالها ، ولذا
كانت الظروف تتغير بمرور الوقت ، وأن الوقت كثير أن يتغير وسدال الموائف ويدرج
دقيق الامن عدوا اليوم ، وتعدو الامس صديق الغد .

واذا استعينا بن كلمة (الظروف) بكلمة " المصالح " لكلمة العبرية أكثر
توضيحا وأكثر عمقا ، و " المصالح " هي دائما التي تحدد أهمية العلاقة ونوعها هل
هي علاقة صداقة وقريب ، أم علاقة عداء وبغض ، ومن ثم فإن المصالح تتغير أو لا
أو تختفي أو تتكشف بين الاطراف المتقابلة أو المتناصرة .

ومن ثم فإن من الضروري على المفاوض الذكي أن لا يفرط في انه دائم ، وأن لا
يفرط في العدا ، وأن من الواجب عليه دائما أن يكت صدفات جديدة وأن يتحسس
عداءات قائمة يتحولها الى أطراف محايدة أو أطراف صديقة اذا استطاع ومن ثم
فإن من الضروري تحديد العلاقة التي تربط بين طرفي الصراع وبناء عليه يتم الاحتسار
بين أدوات التعاون أو الاستغراق في أدوات الصراع .

المبدأ الخامس : الايمان بمدى وعدالة القضية التفاوضية :

=====

يجب ان يكون المفاوض على ايمان بعدالة وعدى قضيتة التفاوضية ومشروعية
مطالبه وحقه الطبيعي في تحقيق أهدافه من التفاوض .

ومن ثم تتوفر لديه الرغبة في الجحاح والادرار على تحقيقه ، وفي الوقت ذاته
يمثل هذا حاجز امان بجماعه يرفض أي محاولة للتسخط أو للإضرار من جانب الخصم ،
أو منى اللأغراء من جانب قوى أخرى استطاع الخصم استعمالها اليه ويستمد المفاوض
سلامة منطقته وطلاقة حوارهِ من مدى امامه بقضيتة التفاوضية ومدى وعده بعدالسة

القضية ود شروعه مطالبه ومنه دى قد روره تحقيق المدلحة أو الحاشية الذى يستهدف الوصول اليه من طرعى التفاوض .

المبدأ الثاني : الحذر والحرمى وعدم أخشاء ما لديك من قوة واحدة :

يرتبط الحذر والحرمى من جانب التفاوض بعفة أخرى أساسية وهى " الغموض " حيث يجب ان يكون التفاوض " نامذا " الى درجة " المجهول " بالنسبة للطرف الاخر " ، ناذ نجح فى ذلك ، استطاع ان يثبت جهدها الطرف ، ما بين اكتشاف هذا المجهول وبين التفاوض معه .

ومن ثم يجب أن لا تعلن عن اوراقك التى تلعب بها عند جلوسك لتفاوض بل اخرج منها ما تختبئه الضرورة فهذا ، بل ما يقتضيه الحد الأدنى من هذه الضرورة ومن ثم معراج موقفك محل تساؤل وبحث دقيق من جانب الطرف الاخر الذى عليه أن يستدل بمعارى جهده لكسر حاجز عدم المعرفة الذى يفصل بينك وبينه ، وكلما زاد فساد وسمك هذا الحاجز الذى يفصل بينك وبين الطرف الاخر ، كلما امكن لك التقلب عليه خادسة اذا كان هذا من جانب واحد فهذا أى عندما تحوز لديك كافة المعلومات عن هذا الطرف ، فى حين لا يحوز هو أى معلومات عنك لديه . ومن ثم يكون أندر غلبى مع الوهم له وخداعه ، بل انه قد يدفعه حاجز عدم المعرفة الى اتخاذ خطوات لصالحه ، ومن أن يدري .

ومن ثم فإن الخداع والمكر ، والدهاء ، يقوم أساسا على حجب المعلومات من مرحلة أولى أساسية ، ثم التزييف وفساد المعلومات الكافية كمرحلة ثانية وهى كلها من التكتيكات التفاوضية التى تمارس وفقا لمنهج المصراع ، على أن يوه خذ من الحيلان حماية الاسرار ومحاربة أى قصور فى الجهار الامنى لحماية المعلومات وبداولها حفظها واستخدامها .

المبدأ العاشر : لا أحد يحفظ أسرارك سوى نفسك .

=====

وهذا المبدأ يعبر عن حقيقة ثانية مهمة ان جميع الكه فائز يرغب في جعل عمله السخاوى ، تخفيك ، في جحر الايمان الواحد ، احفظ اسرارك ، وتبرهنا لا يوجد ، بل ان غيرهم لا يحفظها لك ويكون على أحد عداد السخاوى الاسرار لأول من يرى مدفع الثمن المناسب ومن هنا فان احتفاظك بأسرارك داخلية يكون أفضل من ان يسوع بها حتى التي اقرب الاصدقاء ، ولعل عظمة وقوة اتصال ابو الهول لا يكون في محبة أو حاله الخارجى بل انها تكس في أنه لا يفتق او يدوج بأمره وسرته لحده ، لا شعبة بالحق على الاساسي الكنوم الذي يحفظ أسرارهم ، وبالتالي لا يعطى لاعدائهم فرصة الانخفاض عليه أو مسرفة مواطن نفسه لاستغلالها فيه .

المبدأ الحادى عشر : أن تبنى تحايلاتك ومن ثم قدراتك على الوقائع والاحداث الحقيقية

=====

ولا يجب أن تبنى على التمنيات :

=====

وهذا يستدعى تفهم المواقف التفاوضية المختلفة للخدم أى ، مزارع الآخسر وعدم الاستغراق في تبريرها استنادا على التمنيات والاماسى أو على تحورات ومواءمات غير واقعية أو على الزود الكاذبة أو على وحى الخصال ، بل يجب أن يتم معامل كل موقف منها على أن واقع لتجديد المعادى المتغيرة وذلك التى لها صفة الشباب وتأثيرها المتبادل على الموقف التفاوضى ، ومن ثم ، يمكنك وضع اسرارنا حينك المناسبات به ، وسياساتك العقلية وتكتيكاتك المعالمة وتكتيب الجولات استفاوضية .

ولتحقيق هذا يقوم عادة رئيس فريق التفاوض بصفة مفرقة الى قسمين قبل ،

المفاوضات ، قسم يتولى جميع ورصد الاسجاءات والمواءمات واجراء التجابات المستلزمات المتتالية ويقوم بتقديم تحليل متشائم والثانى يقوم بجمع ورصد الاسجاءات والمواءمات واجراء الاسجاءات المتفائلة ، وتقديم تقرير مفصل ثم مع التسمان معا ، وتأسيسة

من الفرص في المفاوض لتلبية الاوجه المتعارضة وحساب المحصلة النهائية التي هي
بأكثر دقة ويمكن التوصل اليها .

بدأ الثاني : ر : أن تفاوض من مركز قوة :

=====

وهو من أهم المبادئ التفاوضية ، أن لم يكن أحدها على الإطلاق ومما امر القوة
بأن تسعى تحكيم ، وإدراكى في الوقت نفسه ، حيث أن المفاوض الناجح هو الذي
يحول كافة نقاط التفاوض الى مصادر قوة بالنسبة له ، بل أن النقاط التي يحسبها
بعض مفراط ضعف ، يستطيع هو بما لديه من حيلة ومهارة أن يحولها الى نقاط قوة
بسطح من خلالها التفاوض بنجاح وفاعلية كبرى .

فعلى سبيل المثال أن إدراك المفاوض لمدى حاجة الطرف الآخر للحل - ليس
بمائدة المفاوضات هو أمر في حد ذاته كاف لتحديد نقاط القوة التي يمكن استخدامها
التفاوض سواء للضغط أو للجذب أو كلاهما معا لانجاح العملية التفاوضية . ويمكن
أن على المفاوض الذكي التنسبه الى أى نقاط الجذب أفضل ، وأى نقاط الضعف
بلاستخدامها وفقا لمدى القدرة على الاستفادة منها في توحيد سير المفاوضات
بالحلول التفاوضية .

بدأ الثالث عشر : الاقتناع بالرأى قبل اقتناع الآخرين به :

=====

يقوم الحوار التفاوضي على مقارعة الحجة بالحجة والرأى بالرأى ، ومن ثم يجب
رجل التفاوض الذكى مناقشة الآراء التي يراها مناسبة بينه وبين نفسه أولا .
فاذا اقتنع بصحة وسلامة هذه الآراء كانت مهمته سهلة وميسورة في إمكان اقتناع
الآخرين بالمنطق السليم والحجة القوية التي استندت اليها هذه الآراء ، ويتم ذلك اعتمادا
الثقة الشخصية والتأثيرات التفاوضية المختلفة ، أما اذا كان الرأى غير مقنع
بأوفى نفسه فإن من الصعب عليه اقناع الآخرين به .

المبدأ الرابع عشر : استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية

كلنا أمكن ذلك :

وبعد هذا المبدأ أكثر المبادئ المفاوضية أهمية فالتعامل مع خصم عنيد وكابسر بصورة مباشرة يجعله أكثر عددا وكابسه ، ومن ثم فإن على المفاوض الدكي اختيار أساليب تفاوضه لاعتناقه بصورة غير مباشرة مثل استخدام الضغط الاعلامي المستمر ، لا يكون مجموعة قناعات ، وهذه لنا ومستعدة لتبني وجهة نظره ، وساع الخصم به ، او ممارسة الضغط التفاوضي على هذا الخصم للاستجابة لمطالبه المشروعة .

المبدأ الخامس عشر : ضرورة تهئية الطرف الآخر وأمداده نفسيا لقبول الاقتناع بالرأى

الذى تبناه :

وهذا يتضمن مجموعة من التكتيكات أهمها :

- ✧ ان تردد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام أثناء الحديث معه وتسميته بـ
- بأهميته ومن ثم كسب ثقته .
- ✧ اشارةهم بأهمية آرائهم وانذا ، بعداء ، معروفه خلاصة بحججهم
- ✧ ابداء الاهتمام بالهوايات والموضوعات التي تحبهم الطرف الآخر
- ✧ تجنب توجيه النقد والمناقشات غير المجديه مع الطرف الآخر
- ✧ ان تمنح تفوقه وتميزه ونجاحه وانك استغفدت من أساليب هذا ، لنجاح
- فالا انسان يكون أكثر استعدادا لقبول وجهة نظر وآراء من يود بدونه أو يتاموسه
- بأحترام ، على أن لا يكون هذا مبالغا فيه أو يشعر معه الطرف الآخر بأنه مجرد فتح
- منسوب له أو انه تملق زائف يستخدم كتكتيك معين لتحقيق غرض معين .

المبدأ الأساسي عشر : هـ دور الأخصاب والالتزامه بمقتاع السجاء في التفاوض :

يجب ان يتحلى المتفاوض الذكى بهدوء الاعصاب وأن يكون دائماً الآتياً معك من جو من الاثراق والمذاول وأن لا يظهر أى قلق ، وأن لا يلجأ الى الانفعال أو فرغ الأراء دون مناقشته على الطرف الاخر .

كما يلزم للمفاوض الذكى ان يكون مدرباً ومعداً فاعله للتعامل مع انه واقف الحرجة بهدوء وأن يفعل معها كانت شدة هذه المواقف بل ان يكون رشيداً في قراره بخفضها للحسابات الدقيقة ومن خلال عمليات التكلفة والعائد الناجمة عن كل قرار أو تدخل من البدائل التي عليه الاختيار بينها .

وتعد الامانة المرححة او اللطيفة والدافئة والتي تعكس انراقاً ومهاوياً لا ووثوقاً واعتداداً بالفسى من أهم وأكثر المجالات الاسانية والشخصية التي على رجل التفاوض الحرص عليها وتدريب نفسه على ان يحوزها ويحفظها في كافة الظروف ، حيث يكون للامانة عامل السحر في اختراق كافة الحواجز التي قد يواجهها رجل التفاوض ، فلا عن انهما تساعد في تحقيق الهدفين التاليين :

الهدف الاول : كسب ود ، وتعاون ، ومشاركة الطرف الاخر وتنازله عن تشبده وجموده وامراره غير المعقول على رأيه واجباره على تغييره وافقسه والتفاوض بمرئيه أكبر .

الهدف الثاني : تخييع وافقاد توازن الخضم او الطرف الآخر ، واجباره على سفيار تكتيكاته الهجومية العنيفة الى تكتيكات غير هجومية ، أكثر لطفاً وتأديباً .

كما ان التحلى بالامانة مشجعه ستساعد الطرف الآخر على استمرار الحوار والبلوج بكل ما لديه دون ضغط ، أو ساومه ، أو اجباره أو مجهود كبير من جانبنا للحصول على كل ما لديه من معلومات عن احتياجاته ورغباته ودوافعه وقدراته واحداه النفاويفية ومقدار السلطة التي لديه وحدود هذه السلطة الح .

المبدأ السابع عشر : التفاؤل الدائم ومقاومة الثورات العارضة والانتقادات الظالمة

.....

برباطه الجأش والهدوء الجاهلي والعقلانية الرشيدة :

.....

بعد التفاؤل الدائم أحد أهم أساليب الدفة مع التفاؤذي الذي ، يتم معالجته أو

اختراق من جانب الخصم وانكسار روح التفاؤل لدى أعضاء فريقنا المتفؤذي ، حاصره وا

التشاؤم سيكون اداة تحول هدم في تجانس وانسجام أعضاء الفريق و ردود حارة لموت

والقلق لديهم واضعاف قدرتهم التفاؤضية .

وقد تكون هذه الثورات العارضة والانتقادات الظالمة من جانب رئيس فريقه

لعضو من أعضائه ، أو من جانب السلطة التي أوفدت هذا الفريق . وهذا غاصب ما يحدث

لسبب أو آخر . وهنا يتعين مقابلة هذه الحالات برباطه الجأش وعدم الانفعال ، بل

الكون المطلق والامتصاص اليها بأدب بالغ ، والهدوء الحذر ، والتصرف معيها بعقلانية

رشيدة ، لعدم تصعيد حالة التوتر أو الانتقال بها إلى جميع أعضاء فريق التفاؤل والوصول

بها إلى نقطة اللاعودة .

وينصح بمحاولة معرفة الأسباب ومن وراء هذا الانفعال الشديد الذي قد يكون حال

عارضه أو نتيجة اختراق الخصم لأحد مصادر معلومات هذه السلطة وإبلاغه بمسؤولية

كاذبة أو تزيف معلومات حقيقيه وتضخيمها والبناء عليها بشكل معين أو بأخص

استغلالا لعنصر ضعف لدى هذه السلطة .

ومن ثم فإن الهدوء والامتصاص الواقعي لكل ما يقول يبين لنا هذه الحقائق ، ثم

نطلب حق مناقشة هذا الأمر ، على أن يتم في موعد آخر إذا كان هذا منسباً لضعف

هذه أفعال هذا الرئيس أو ممثل تلك السلطة ، وإن بسبب الرد عليها والمناقشة

بالحكمة البالغة ، والاستبعاد عن المجال والتشدد في الجدل مع عدم الليونة أو الرد

في تناول الأمور .

أي " أن لا نكون ملاباً فيكسر ، وأن لا نكون لينا فتعصر " وبمعنى آخر ، بسبب

السلطة الإدارية قسوتها ، وعنادها ، حيث يجب أن نتالج الأمور معها بحكمة .

بالفعل ، حيث يجعلها هي من عز والمطأ ، وليس بعدا ان يظهر لها انها اخطأت
او أنها داهية عن الوصول الى الجواب ، بل يميل دائما لشعارها بان من هذا المحرم
ان تتجه الى الجواب الذي هو ما بقا ، بدلا من ان يقف في طريقنا وتحت حركتنا ...
وسد رقبتي عليها القبر يد .

المبدأ الثامن عشر : التجديد المستمر في طرق وأساليب تنازل المواقف

.....

المفاوضة أنها وفي أسلوب عمل المفاوضة :

.....

وهذا المبدأ يساعد على جعل القضية التفاوضية مأخذه ، وعملية المفاوضة غير محله
بل يبعث فيها بالحياة المتدفقة الفنية التي تساعد على كسب المواقف التفاوضية ،
وفي الوقت نفسه نقضي على الرقابة والسكون والتقليدية التي تنم وتندفع به
عمليات التفاوض التقليدية ، خاصة ان اعتماد الطرف الآخر على نمط معين من
استراتيجيات وسياسات وتكتيكات التفاوض تجعله يعرف بوضوح اين ، ومنى ، وكيف ،
وبماذا يكسب المواقف التفاوضية ؟ ومن ثم يكون سهلا عليه ذلك .

اما اذا قمنا بتجديد أساليب وطرق مفاوضاتنا اصبحنا اقدر على التعامل مع
هذا الطرف ، وجعلناه أكثر تجاوبا معنا ، خاصة انه سيبدل مجهود أكبر في التعرف
على استراتيجياتنا الجديدة وطرق التعامل معها الخ .

كما انه من ناحية أخرى ، نجد ان التواجد الانساني ، يتصف بالحركة ، وفي
الوقت نفسه يتصف بالتجديد ، وان صفه الجمود والشبث هي صفات غير موجودة
اصلا او على الاطلاق في الحياة الانسانية ، ومن ثم فان الموقف التفاوضي القائم بين
مجموعة من البشر ، هو موقف بطبيعته يحدد بحكم كم المتغيرات وحجم تكاثرها
المؤثره على هذا الموقف ، ومن هنا فاننا نواجه اما بموقف يتجه فيه الطرف الآخر
ليكون أكثر اصرارا وعنادا عما كان عليه من قبل ، واما ليكون فيه أكثر نقلا واسر أو أقل

تشهدا عما كان عليه من قبل ، وفي الحقيقة كثيرا ما يتوقف هذا على نوع الادوات والتكتيكات والسياسات المتأوفيه التي تستخدمها معه ، ومن ثم فإن السجدة في طريق رفق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها ، وفي أسلوب عمل مرسل في التفاوض يساعد على الوصول الى الاهداف الموضوعه للمصلحة المتفاوضة .

المبدأ التاسع عشر : عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة اتهامية او بنظرة عدوانية

او بحركة تعبر عن الكراهية والتحدى والعدوان :

.....

كما سبق ان اوضحنا ان التفاوض هو حوار فكري جاد ، ومدرسة ذهبية لكيفية وليس من الذكاء بالخاص في اول جلسات التفاوض اعلان عدم قدرتنا ومعرفة التفاوضية باستخدام الجمل الاستفزازية والنظرات العدوانية واستخدام تعبير الكراهية والتحدى والعدوان ، حيث سينعكس هذا على الطرف الآخر ليعبر أكثر تشددا ، بل قد تدفعه الى الانسحاب من عملية التفاوض واللجوء الى الوسائل الاشد عنفا محل النزاع التفاوضي .

ومن هنا فان تهيئة الحالة او المزاج النفسي للطرف الآخر التفاوضي يساعد على حسن تجاوبه معنا وتفاعله مع ما تعرضه عليه من مبادرات او رد ، اتجاهات تزيد تفاعله معها ، واقتناعه بها وتجاوبه ، ومن ثم اتجاهه للموافقة عليها او على جزء منها .

ومن ثم فان حسن استقبال ، والترحيب الحار ، ولطيف الحديث وكلمته اذ كانت كفيلة باشاعه جو من الود والصدق والراحه لبدء عملية التفاوض ، بل وسحب الموقف المسدنى للطرف الآخر الى اتجاه أكثر ليانا واءدالا ونفهما وسهولة للتجاوب .

المبدأ العشرون : التدلي بالمظهر الايقى الحقائق الوقور المحترم فى جميع معال

اللة اوش وفي كافة حرا اتم الة :

و... نأزم هذا المبدأ ان يكون رجل التفاوض حريصا على حسن مظهره ابعام ، وان يعمل دائما على الظهور ومظهر انيق مستلحق وقور بشى ، عليه هاله من الاحترام والتبج ل والآن زان .

اما اذا كان التفاوض لا يبدى اى اهتمام بمظهره او بسلوكه اثناء جلسات التفاوض ، كثير الضحك والفكاهه والصياح والتجيج والصخب دون ان يتطلب الموقف التفاوضى ذلك ، فانه يكون من الصعب ان يبادل الطرف الاخر احترام ، بل يكون محسب اذدر ، وسخرية من هذا الطرف ، وبالطبع يصعب ان يكون بينها اى تفاوض .

ولا يمنع هذا المبدأ التفاوض من ان ارتداء ملابس عادية او رياضية اذا ما اقتضى ان يتم التفاوض فى ملعب من الملاعب او نادى من النادى او على شاطئ البحر او فى سحت من الينخوت اثناء رحله بحريه او نذهبه نهريه ، حيث يتطلب الامر ان يكون التفاوض مناسباً مع الجو العام المحيط بهام التفاوض وان يكون وحده منجاسة من هذا الجو وليس عامل اغتراب او انفصال عنه حتى لا يفقد التجاوب والتفاعل بينه وبين الآخرين المشاركين فى عملية التفاوض ، أو يحدث اى نفور من جابه منهم أو مسيتفاوض معهم .

المبدأ الحادى والعشرين : الاستمتاع بالعمل التفاوضى :

عندما تتحول الممارسة التفاوضية من مجرد حرفة او مهنة الى هوايه ، ومن هوايه الى متعه يصبح رجل التفاوض على قدر كبير من العافليه ، حيث يصبح النجاح التفاوضى محور اهتمامه ، وتصبح براعه الانداع التفاوضى صفه مكتسبه ولازمه له كظله .

كما ان شعور رجل التفاوض بان مبعده هي مهنته وهي الخبرة التي يجتهد ، وف
 فجعله دائم الحقل لمواجهه ، والشخص لا فكره ، والسعي نحو تنمية قدراته ومهاراته ،
 والارتقاء بادائه التفاوضي استهدافا للوصول الى الكمال التفاوضي .

فالرغبة العارمة في الارتقاء تدفع المدفوع الى البحث عن كل جديد ، ومطارد
 كل عمل تفاوضي ومعرفة نتائج والآليات التي استخدمها اطرافه ، ومدى نجاحه كل
 في استخدامها ، ومدى توافقي وانعاقها وانسجامها مع مراحلها ، ومع الظروف ، لنظام
 المحيطة بكل جلسة من جلسات التفاوض ومع الظروف ، الخدمة بكل طرف من اطرافه
 ومن ثم فاذا ما تم مثل هذه المعرفة وتطويرها لتناسب مع امكانيات وقدرات ومو
 رجل التفاوض امكن له التغلب على الطرف الآخر او على الاقل التوصل معه بفائدة
 تفاوضيه مرتفعه .

المبدأ الثاني والعشرين : لا يأس في التفاوض ، ولا هزيمة مطلقة نهائية وداشمة فيه :

فالتفاوض ايا كانت نتيجته ، فهي نتيجة موء قته رمسية ، ومهما كان لشدد الطر
 الآخر ، ومهما كانت قوته وغطرسته فهي ايضا وقتيه وليست دائمة ، بل ان يقا
 نفس القوة امر مشكوك فيه ، لان القوة في حد ذاتها هي قوة وقتيه وليست دائمة ، و
 بقائها واستمرارها مرتبى باستمرار وبقاء عواملها التي هي دائمة اسغير والنيد .

ولما كانت القوة تكتسب ، ولا يتم توليدها ذاتيا بلغائها ، هي القوة التفاوضية
 ايضا يتم اكتسابها من خلال حيازتها اسبابها وتتمسكها ، شكل معين محدود
 لا لنقصها .

واذا كانت القوة هي امر نسبي يستند لعوامل الظرفية المكسبة وعوامل لظرفية
 الزمنية ، فان القوة التفاوضية ايضا ترتبها بعد وامل الزمان وظروف الممكن .

وكما كانت لديها القدرة على تشخيص الواقع الحالي للقوة التفاوضية ، وكلم

كانت لدينا البصيرة على أنه في راق واجد شفاف عواملها الكامنة والتنبؤ بها وليس
أن يكون عليه في الم مستقبل ، كما كان من الممكن التخطيط على تجاوز أي أزمة أو هزيمة
تفاوضية مرربا بها في الماضي ، والاعتماد على تلافى آثارها في الحاضر ، وسجود العمل
التهزيمة إلى محصر تفاوضي ضخم في الم مستقبل .

البدء الثالث والعشرون : عدم الانخداع بظواهر الآ ور والاحتمالات دائما من مكسبها :

=====

كثيرا ما ينجح الطرف الآخر إلى الخداع والتظاهر بمظهر خادع يخفي مكن
ورائه رغباته ودوافعه الحقيقية ، خادع اذا ما كان متبعا إحدى استراتيجيات مسيح
للمراع .

ومن ثم يتعين الحصر والحذر وعدم الاندفاع العاطفي وراء هذه المظاهر
لوهمة الخادع حيث قد تكون شرك خادع لاجتذابنا ويكون فيه خسارة عنيفة .

ولعل معرفتنا بطرق الخداع والتحايل ، وبالمخاطر التاريخية الذي حكم العلاقات
لتفاوضية بين أطراف التفاوض ، وسمعه ، وخبره رجل أو رجال التفاوض الذين سنجلس
مأمهم إلى مأسده المفاوضات ، كل ذلك يساعد على معرفه أوجه الخداع النسي
حاول الطرف الآخر خداعنا بها .

ذلك أننا جميعا نتاج ماضينا ، وأننا جميعا لا نستطيع أن نتخلى بشكل مطلق
نهائى من تجاربنا التي خضناها في الماضي ، ومن ثم فلاه إلى حد كبير يكون الماضي
لتاريخى لرجل التفاوض حاكما له في الم مستقبل . ومن ثم اذا امكن تنبؤ الماضي
تاريخى لرجل التفاوض الذى سيتفاوض معنا ، امكننا إلى حد كبير معرفه أي الأدوات
لسياسات التفاوضية والتكتيكات التي يجب استخدامها وبعمد اليها في مفاوضاته ، ومن
أنكون على بينه وأفيه بما قد يفعله هذا التفاوض والاحتمالات منه ، والاحترا من خداعه
م ما قد يكون متوافر امامنا من حسن النية ، وصدق الالتزام .

المبحث الثاني : التفاوض

مبحث الأول : التفاوض

تتنوع مجالات النشاط الانساني الذي يمكن استخدام التفاوض فيها بدرجات متفاوتة يصعب معها حصرها او شكها في كمالها ومفصلها ، حيث ان كافة مجالات النشاط الانساني يستخدم فيها التفاوض وبشكل رئيسي اناسيا من ممارسته هذا امر لا ريب فيه ومن ثم فلا غرو في ان يتطرق البعض إلى التفاوض ويعترفون به بأنه من مميزات الحياة الانسانية بكل جوانبها وكافة ابعادها ، ومع هذا التنوع الذي يمكن ان نلاحظه في اروع مجالات رئيسية يستخدم فيها التفاوض بطريقة خاصة وهي :

- التفاوض في المجال التجاري والاقتصادي .
- التفاوض في المجالات السياسية .
- التفاوض في المجالات العسكرية .
- التفاوض في المجالات الاجتماعية .

وكثيرا ما تمتزج وقتها داخل بعض هذه المجالات مع بعضها البعض ، حيث نضمها قذبة تفاوضية معينة ، والتاريخ القديم يحدثنا كيف كانت عمليات المعاهدة بين الملوك والامراء تجمع هذه الجوانب جميعها ، وهو امر قائم بين العائلات والعصبات في القرى والنجوع حتى اليوم ، فضلا عن ما ينجم بين الدول والحكومات في عصرنا الحاضر .

ومن ثم نصح مهمة رجل التفاوض الاختيار والانتقاء الذكي لاستراتيجيات ومنهج التفاوض المناسبة التي تلائم الفضية التي هو بمسدد التفاوض بشأنها ومن هنا فقد يكون مناسبها العرض لخصائص التفاوض التي كل مجال من هذه المجالات ، وعلى النحو التالي :

أولا : التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية :

وهي من أكثر وأقدم المجالات الانسانية التي استخدم فيها التفاوض بفعالية ونجاح ، ليس فقط لتسريف العائش في الانتاج الزراعي أو المنجمي أو الصناعي ولكن أيضا لتأمين الاحتياجات المختلفة للإنسان وللزراعة وللصناعات سواء كانت احداثا غذائية أو استهلاكية نهائية بسيطة أو رأسمالية ... الخ .

ومن ثم فإن التفاوض التجاري والاقتصادي أمر لا ينفك عن جوانب الحياة :-

وهو أمر مارسته الان ان البدائي ، وه ازال به ارس حتى اليوم ، ويمكن لنا

تحديد أهم المجالات التجارية التي تستخدم فيها التفاوض في المجالات الآتية :

- ١ - نشاط الشراء وأمين الاحتياجات من مستلزمات الانتاج والمواد الخام .
- ٢ - نشاط البيع وتوزيع البضائع من المنتجات تامة المنبع ، ونحت التشغيل وتحريش الراكب والعماد والبالف من المواد الخام ومستلزمات الانتاج .
- ٣ - نشاط المدير لمنتجات الشركة للدول المختلفة ، وللأسواق المختلفة داخل هذه الدول ، وللمسوردين مختلفين داخل هذه الأسواق .
- ٤ - نشاط الاستيراد من الخارج ، من دول مختلفة ، ومن مناطق انتاج مختلفة داخل هذه الدول ، ومن شركات مختلفة داخل هذه المناطق .
- ٥ - نشاط الترويج للمنتجات أو الخدمات التي تقوم بانفاجها ، وما يتضمنه من عمليات تفاوض مع كل من :
 - * وكالات الاعلان ، وكالات بحوث الاعلان ، مديري ومدوبي وسائل الاعلان ، الصحف ، المجلات ، الاداعة ، التلفزيون ، السينما منتجى وموزعي شرائط الفيديو الخ .
- ٦ - نشاط التوزيع للمنتجات والخدمات التي تقوم بانفاجها ، وما يتضمنه من عمليات تفاوض مع كل من :
 - * تجار الجملة ، تجار التجزئة ، الموزعين ، الوكلاء ، مندوبي ورجال البيع ، كبار المستهلكين الخ .
- ٧ - نشاط النقل للمنتجات من مناطق انتاجها الى مناطق توزيعها واستهلاكها وما يتضمنه من تفاوض مع شركات النقل البحري والنهرى والجوى وحساب السيارات العاملة فى هذا المجال حول شروط النقل وتكلفتة الخ
- ٨ - نشاط التمويل وما يتضمنه من ضرورة توفير الاموال اللازمة لادارة النشاط الذى نقوم به ، وما يتطلبه من القيام بعمليات تفاوض مع :

١٣ - نشاط استغلال فائض الطاقة الإنتاجية والبيعية بأو ما يطلبه

بالطاقة المتوفرة، عملية العاطلة رغم توفر كل مقومات تشغيلها ، وهو ما ينعكس من المفاوضات مع الشركات الأخرى ، لتأجير جزء أو كل هذه الطاقة التشغيلية المعطلة مثل فائض ساعات العمل على الحاسب الآلي ، وفائض ساعات العمل المعطلة في خطوط الإنتاج ، فائض ساعات العمل في الصناعات والمختبرات ، وأجهزة البحث والتطوير الخ

١٤ - نشاط الإنتاج المشترك والتعاون في تقديم الخدمات ، مثل المفاوضات على إنتاج سلعة مشتركة أو بالاشتراك مع شركات أخرى ، أو القيام بجميع أو بعض منتج لشركة أخرى ، وفي هذا المجال يتم التفاوض حول حقوق وواجبات كل طرف ، والمزايا التي تعود على الطرفين ، والحدود التي لا يتعين تجاوزها الخ .

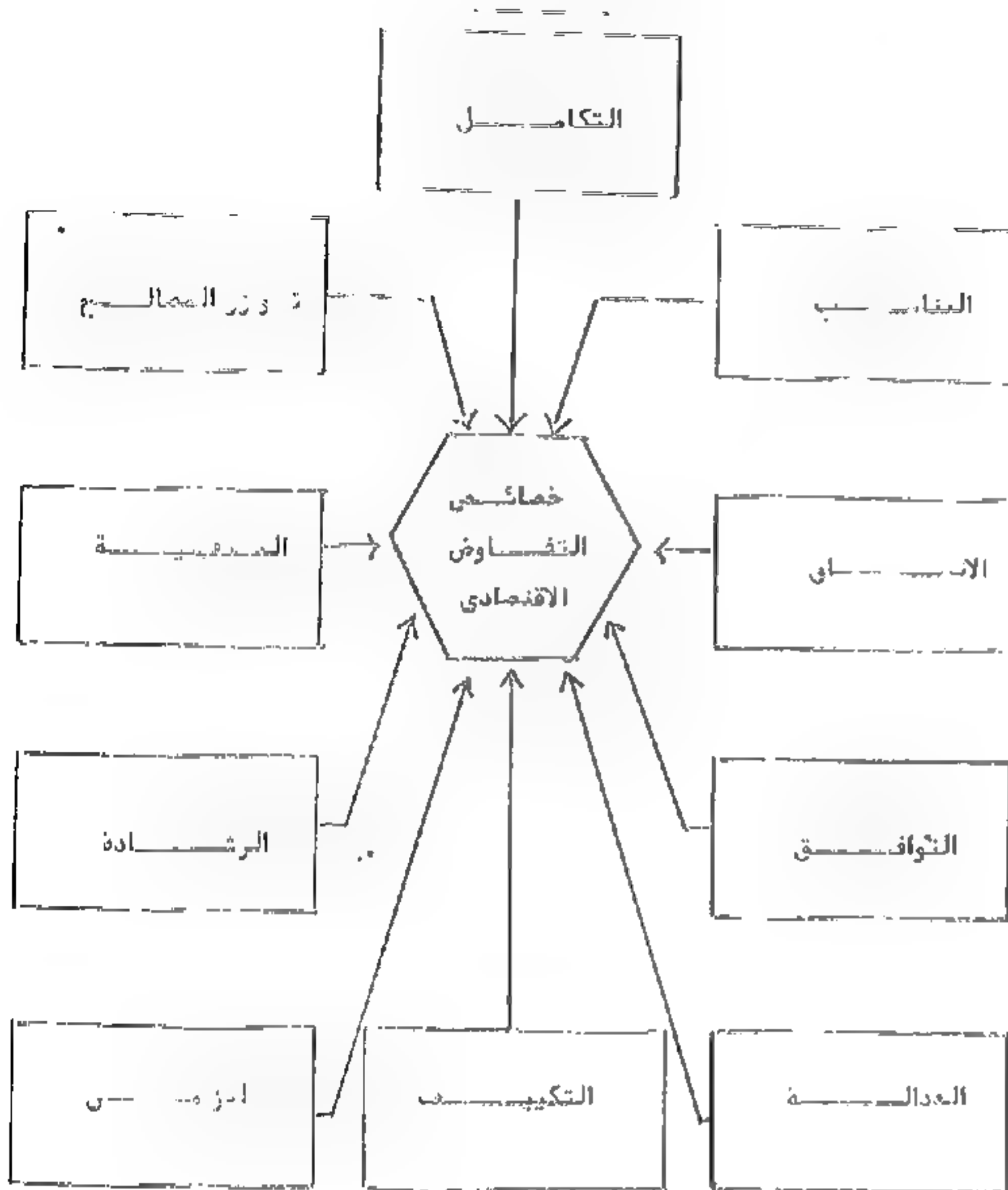
١٥ - نشاط منح الائتمان والقرض والاستثمار وفي كل هذه العمليات يتم التفاوض مع الموزعين ، جمعيات المستهلك ، البنوك ، شركات توظيف الأموال ، الشركات الأخرى التابعة وغير التابعة الخ .

١٦ - التوافق مع ما يتطلبه المستهلكين ومقتضيات حماية البيئة ودور الدولة في دعم التفاوض مع جمعيات حماية المستهلكين والهيئات المشرفة على البيئة وقواعد منع التلوث الخ .

وبصفة عامة فسان للتفاوض التجاري والاقتصادي خدائهم معينة يتم في بعضها ويتم في أطارها ، وينعكس الامام والاحاطة بها لكل من يعتمد بالتفاوض في هذا المجال ، ويمكن توضيحها بالشكل البياني التالي :

٥٢

خدمات التفاوض الاقتصادي



١ - التكامل بين رغبات كل طرف :

والطرف الاول اذا كانت لديه رغبة في الشراء ، يجب ان يتكامل معها أيضا وفي نفس الوقت رغبة الطرف الثاني في البيع ، بحيث يكمل كل منهما الآخر ، والعكس صحيح فرغبة الموردين في التصدير يجب ان تتكامل معها أيضا رغبة الطرف الثاني في الاستيراد .

٢ - التناسب بين الحقوق والالتزامات :

يجب ان يكون هناك تناسب في الحقوق والالتزامات لكل طرف من أطراف العملية التجارية أو الاقتصادية المتفاوض بشأنها ، بمعنى ان هذا التناسب ينحصر أبدا الى عملية التكافؤ أو التعادل بين الحقوق والالتزامات الخاصة بالطرفين المتفاوضين بمعنى ان يكون محور العملية التفاوضية يتم وفقا للمعادلة الآتية :

اجمالي حقوق الطرف الاول = اجمالي التزامات الطرف الثاني

اجمالي التزامات الطرف الاول = اجمالي حقوق الطرف الثاني

ومن ثم فان أي اختلال في هذه المعادلات معناه ان أحد الاطراف قد حصل على أكثر من ما يستحق له وهو وضع ظالم يتعين تصويبه بالتفاوض و - - - - - رده والالتزام عليه انفساد الصفقة وعدم تنفيذها ، فضلا عن انقطاع العملية التجارية مستقبلا .

٢ - الاتساق بين قدرات كل طرف من أدائها العمالية التفاوضية :

وعلى سبيل المثال اذا كانت قدرة الطرف الاول على انجاز ١٠٠ وحدة من وحدات السلع ، فانه في ذات الوقت يجب ان تنسق معها قدرات الطرف الآخر على الاستهلاك ، حيث يجب ان تتواءم وتستخدم الـ ١٠٠ وحدة المنتجة والعكس

معيه والا اذا كانت العملية التفاوضية تتم من وجود طرف آخر خفي لا يرغب في اظهار نفسه ويستخدم أحد الطرفين للحصول على احتياجه وتأمينها دون ان يرقع يوم بالتفاوض المباشر لان هذه الاحتمالات

وتستخدم هذه السياسة في اثناء الالتزامات الاقتصادية ، أو حدوث توتر أو خلاف بين الطرفين الخفي وبين أحد طرفي التفاوض .

فعلى سبيل المثال في وقت الالتزامات الاقتصادية والجمارك الانفرادي الذي فرضه الدول الغربية على مصر في نهاية الخمسينات وبداية الستينات ، عملت مصر على تأمين احتياجاتها من السلع المنتجة في هذه الدول على وسائلها في بيروت يقومون بشرائها والتفاوض عليها بأسمائهم لحساب مصر . كما استخدمت العراق ، وابيران نفس الأسلوب للحصول على أسلحة سلاح والغذاء أيضا .

٤- التوافق بين الأدواق والدوافع للطرف المتفاوض :

حيث يجب على الطرف المنتج للسلعة مراعاة أدواق الطرف الآخر المستهلك للسلعة ، وكذا مراعاة ما يناسبه من حيث خدمات التوزيع والترويج والتسعير للسلعة ، أو هامش الربح الذي يتحقق من المستهلك التجارية ، وبمعنى آخر تصبح عملية التفاوض بين الطرفين محورها معرفة احتياجات ورغبات وقدرات الطرف المشتري وما يطلبه من توافر مجموعته الاعتبارات الشكلية في السلعة التي تضم : اللون ، الحجم ، الطعم ، الرائحة ، التصميم الخ ، والاعتبارات الموضوعية : الحدود ، معدل السعر ، معدل استهلاك من قطع النيار ، السعر ، خدمات ، ما بعد البيع الخ . والتوافق معها حتى يحدث الاشباع وسحق الرضا للطرفين المتفاوضين .

٥ . العدالة في محصلة أو نتائج العملية التفاوضية للطرفين :

حدث ان أي ظلم أو غش يقع على أي منهما معناه في ذات اللحظة وزمانا غير عادلة للطرف الاخر ، ومن ثم فانه من الصعب تصور ان يتم تنقيح ارضيات حتى توى على مثل هذه الشروط غير العادلة .

٦ . التكيف مع الظروف والاضاع المحيطة بالعملية التفاوضية :

ذلك ان التفاوض التجاري عملية تخضع للمؤثرات المحيطة به ومن ثم يجب ان يتم التكيف مع هذه المؤثرات والظروف حتى يتحقق الهدف التفاوضي بمرعه وبسهولة وبسرعة ، حيث تعد هذه العوامل المؤثرة ، عوامل حاكمية ومتحكمه في سير العملية التفاوضية ، مثل السواحي القانونية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، الخ ، وهي بالطبع عوامل ليس من السهل تجاهلها أو التغاضي عنها باعتبار انها العوامل المحيطة أو المؤثرة على النشاط التجاري والاقتصادي المتفاوض بشأنه ، وبضاف الى هذه الخاصية خاصة هي : مكملة وهي :

خاصية المرونة :

.....

والمرونة هنا تنصرف الى ما تم الاتفاق بشأنه حيث يجب ان نحاذر الاتفاقية التي تم التوصل اليها على بعض المرونة في تنفيذ الالتزامات واقتضاء الحقوق . ونحاذر لأي ظروف طارئة تخرج عن ارادة الطرفين " القوة القاهرة مثلاً (١) " حتى يمكن المكنة معها وتنفيذ الالتزام المتفق عليه سواء في اطارها ، او بعد انتهائها . هذه الظروف .

(١) تنصرف القوة القاهرة ويقصد بها كافة الظروف والعوامل التي يجب الحسب بها أو دونها ، وعلى تنفيذ التعاقبات مثل ثورات البراكين والزلازل والاعاصير ، وعمال الاغبياء المصيان المدني والتمرد والانقلابات العسكرية والاضرابات العمالية والحروب الخ .

٧ . . التزامن في تنفيذ الالتزامات والحصول على الحقوق :

حيث يقوم عنصر الزمن ، وعامل الوقت ، والتوقيت بدور حاكم ضد الفاعلية

في المفاوضات التجارية والاقتصادية وينحرف هذا الدور إلى النواحي الآتية :

- ✧ تاريخ بدء التنفيذ لما اتفق عليه في المفاوضات .
- تاريخ انتهاء التنفيذ لما اتفق عليه في المفاوضات .
- ✧ مدة التنفيذ وما اتفق عليه في مدة المدة التفاوضية .

✧ الجدول الزمني لكل التزام تم الاتفاق عليه ، وكل حقوق يتم التوصل اليها ———
للطرفين .

✧ الحزبات والعقوبات التي يتم توقيعها عن كل تأخير في تنفيذ الالتزام
أو حق اتفق عليه في العملية التفاوضية .

ومن ثم فانه لنجاح التفاوض التجاري والاقتصادي يجب ربطه بر من معين يتم

تنفيذه خلاله ، والا كانت هناك معو به في تنفيذ الاتفاقيات اسي نسفر عنفسه
عملية التفاوض .

٨ - الرشادة :

حيث يخضع التفاوض التجاري والاقتصادي للحسابات الدقيقة لكل طرف

من اطراف التفاوض التي تتناول حساب كل من التكلفة والعائد ، وتحليل شاس لكل
عناصرها ، ومن ثم فانه لا مجال ابدا للخسارة المطلقة في مثل هذه المفاوضات بل أن
من النادر جدا ان يكون هناك أي خسارة حقيقية لأي من أطراف العملية التفاوضية .

فكل من البائع والمشتري يبحثان عن الربح أولهما من الحصول على ثمن البند

أو الخدمة التي باعها والذي يغطي تكلفتها وهامش الربح الذي ارضاه ، والثاني من
تمكنه من الحصول على السلعة أو الخدمة لاشباع احتياجاته والحصول على منافسه
التي تتحقق من استهلاكها ومن ثم فان كل منهما قد حقق الربح الذي يستهدفه ، ومن ثم

الطرف ، الاول في المع حقيل ونفويين خـ سارنه ، أو الحد لو أنه سي قدر من أخذ
 من هذا الطرف .

وأما ما كان فإن التفاوض في المجالات التجارية والاعتمادية ، وففاوض غيبى ،
 ومفاوض ومالي ، وكشف ، ويحتاج الى مهارة فائقة ، من القائمين بالاعمال
 التفاوضية .

كما انه تفاوض لا يمارسه إلا المتخصصين من أصحاب المعرفة والخبرة
 والموهبة حتى يتحقق الهدف التفاوضي بالشكل والمصورة ، والمحدود وسمعيون ،
 والفاعلية المطلوبة .

وهي عملية تتطلب حسن الاختيار والاعداد والتدريب ، والتحفيز
 للمفاوضين ، وكذا ضرورة متابعة الجهد التفاوضي عن كثب ، وهو ما سيسهم
 تناوله في اجزاء أخرى من هذا المرجع .

ثانيا : التفاوض في المجالات السياسية :

تتميز المجالات السياسية ، بخاصية النضج الدائم ، فليس هناك حالة من الاستمرار التي تتصف بها النواحي السياسية ، فهي ، فورية ، مستمرة للحكومات وهي متغيرة الاستمرار ، وهي متغيرة مع الزمن ، وهي متغيرة مع الأحداث ومن ثم يصفى التفاوض فيها بكونه ركيزة أساسية من ركائز العمل السياسي واحد المقومات الأساسية للرجل السياسي الناجح ، والتي مكنته وساعدته على التكيف مع أي مدى قدرته ومهارته التفاوضية .

وتعدّل المفاوضات في هذا المجال على أحداث شكل من أشكال الاستقرار النسبي والمحدود حوله في الزمن ، حيث بدأ كل طرف من الأطراف وضع ومحدد حركية الطرف الآخر ، داخل إطار معين من الالتزامات والواجبات تجاه الطرف الآخر مقابل حصوله على حقوق ومزايا معينة طالما التزم بهذا الإطار .

ومن أهم المجالات السياسية التي يستخدم فيها التفاوض ما يلي :

١ - الترشح للانتخابات البرلمانية وغير البرلمانية ، حيث يتم التفاوض بين المرشح وبين الحزب الذي ينتمي إليه لاتناع الحزب بأهميته ترشيحه وأهمية تمويله للحملة الانتخابية ، وإقناع مندوبي الدوائر الانتخابية بأهمية عمل الدعاية الانتخابية له ، وإقناع من لهم حق الانتخاب بأهميته اختصاره ليمثلهم .

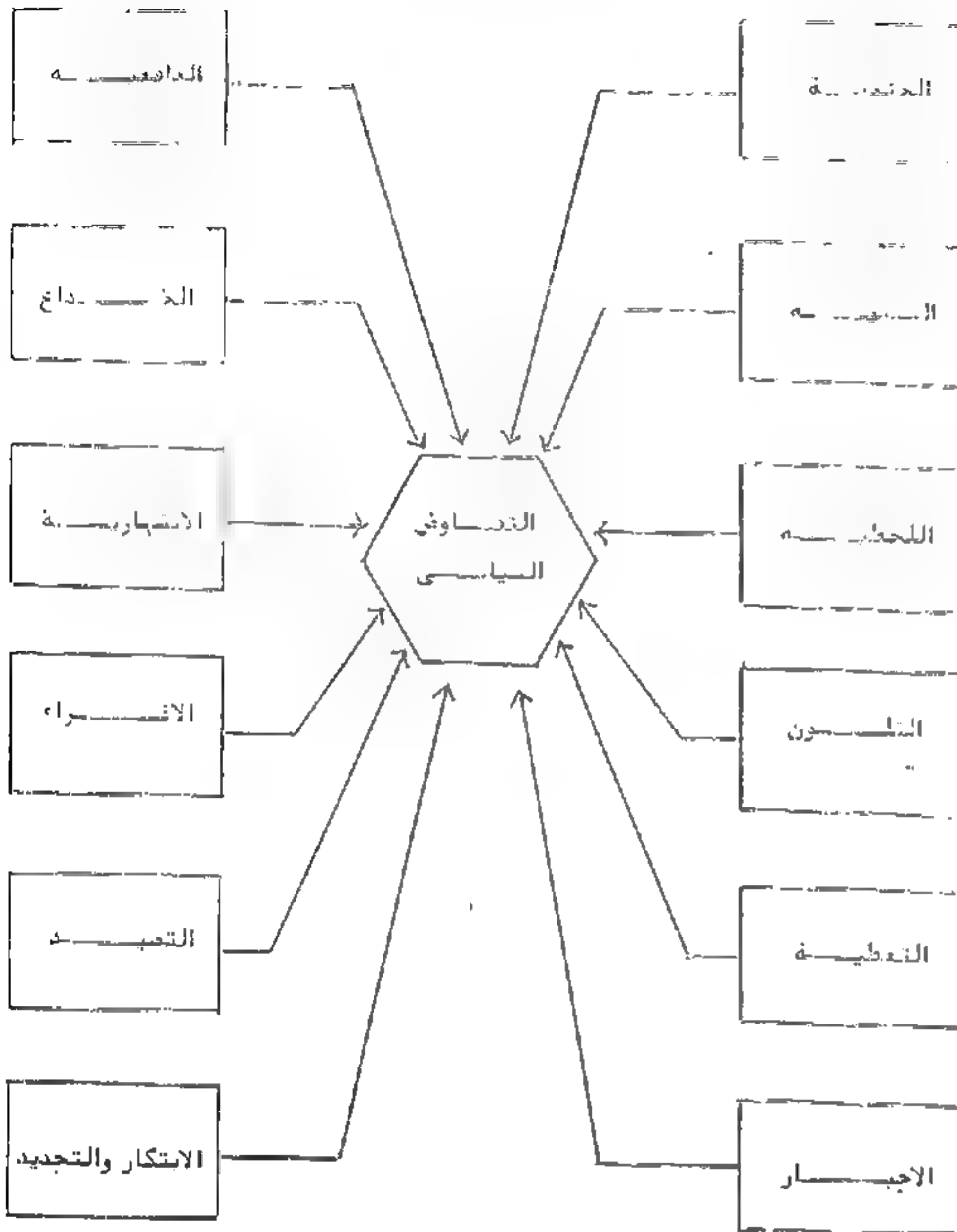
٢ - المفاوضات بين الأحزاب وبعضها البعض من حيث الكتلات الحزبية ، وبيدها وبين قوى الخط. وجماعات الرأي وأصحاب العقائد ، والأقليسيات والطوائف ، لتشكيل كتلات ومخالفات الخاضعين أو آخر .

٣ - المفاوضات بين الحزب الحاكم وبين الأجهزة التنفيذية للدولة ، والأجهزة الاجتماعية غير الحكومية لتنفيذ سياسة الحزب وتنفيذ برامجه وأهدافه والسعي لتحقيقها وسفها دون معارضة وبإقتناع وبفائده .

- ٤ - المفاوضات بين الوزراء بعد بدء العمل من أجل تحقيق أهدافهم وعدم تعديل قراراتهم ، دون حدوث أي تغيير في أو عدم موافق من هذه القرارات .
 - ٥ - المفاوضات بين الحكومات بعضها البعض ، أي بين الحكومة السابقة وبين الحكومة القادمة ، وبين الأخيرة وبين الحكومة اللاحقة من أجل
 - تتبع ذات الأولويات ، وتتمتع ذات الأولوية ، واستكمال المفاوضات التي تبدأ في تنفيذها ، وإلزام في ذات الاتجاه السابق .
 - ٦ - المفاوضات بين الدول بعضها البعض من أجل حل المنازعات ورفض
 - الروابط وأحداث تنوع من الاعتراضات والالتزامات بدلاً من التنازل والاعتراض .
 - ٧ - المفاوضات بين الدول وبين قادة الرأي والتجديدات وأصحاب المصالح الإعلامية ووسائل الإعلام الجماهيرية ومحرريها من أجل تحقيق مصالح الدولة والدفاع عن وجهة نظرها ، وبأيديها ومن أجل تكوين رأي عام مائيل لقبولها .
 - ٨ - المفاوضات التي تعقب العمليات العسكرية بين الدول وبعضها البعض من أجل إيقاف إطلاق النار والبدء في حل المنازعات سلمياً .
 - ٩ - المفاوضات بين الدول من أجل أحداث تكتلات سياسية دولية لمواجهة أطراف أخرى ، ومن أجل منع أحداث وجهات لمواجهة هذه الأطراف .
 - ١٠ - المفاوضات بين الدول بعضها البعض من أجل حماية مصالح مواطنيها ورعاياها المقيمين بالدول الأخرى ، والحصول على حقوقهم وأمنهم وسبل الحقوق ، وعقد اتفاقيات التعويض وحماية الاستثمارات الخدمية بهم .
- والحقيقة أن لهذا النوع من المفاوضات خصائص لصيقة به ، ويجب على المفاوض الذكي الإحاطة بها ، حتى يتمكن من إنجاح مفاوضاته ، ويظهر الشكل التالي أدنى هذه الخصائص .

شكل

أقسام خزانة العمل النقابي في الاتحاد النقابي



حيث، تبين لنا، من هذا المبدأ، أن هناك أثرى عنصر جاء به لهذا المبدأ
 من أدوات التفاوض، والتي سوف نعرض لها بإيجاز فيما يلي :

١- الحتمية :

لا يخفى أن التفاوض في القضايا السياسية كونه على مرتبة أو كرامة، أو
 لهجة الرد الجلي لتمامه التفاوض، بل لأنه وسيلة حتمية ديمورية برهمن
 ويتطلب ما فيها من العلاقة بين الطرفين، وأن كلاهما يدرك هذه الحقيقة
 ولديه الرغبة الصادقة في العمل في إطارها، وأن كان هذا لا يمنع من الإشكال
 من الضمانات من تلقا أو تعديها لعدد من أكثر أدوات مع الادعاءات
 الحقيقية، كما :

٢- التنبؤية :

للتفاوض السياسي أهمية التي يجب الاحتاط بها، والمعرفة فيها بعد
 تحديد ما وتشخيصها بدقة كاملة، فمن معرفة هذه الأسباب يمكن معرفة
 العوامل المؤثرة عليها، ومعرفة أيضا المحددات التي سيؤثر على
 العوامل معها، ومعرفة الأدوات التفاوضية المناسبة التي سوف نستخدمها
 في العملية التفاوضية، وأكثر من هذا معرفة كيفية كسب المواقف التفاوضية
 وتخطيط وإدارة وتوجيه مسار العمل التفاوضي ببراعة وفهم.

٣- اللعنية :

التفاوض السياسي يرتبط بظروف اللحظة وبمخاطراتها وعواملها، وأهم

هذه العوامل ما يلي :

- « مدى سيطرة وتنوع وقوة الديناميكيات المتنافسة »
- « مدى توافر الاستقرار السياسي والاجتماعي »
- « مدى توافر الاستقرار الاقتصادي وحسن أو سوء الأوضاع الاقتصادية »

٥ - التغطية :

عادة ما يتم تغطية التفاوض السياسي بطريقة كثيفة من الناحية ، والدعاية المضادة لنقطته، المواقف والرغبات الحقيقية لكل طرف من الأطراف والتي لا تعكس عنها ، بل والتي عادة ما يتم كتابتها في ملاحق معينة ترفيق بالمعاملات التي يوقعها الطرفان ، ومن ثم نستخدم في هذه التغطية مجموعة من العناوين والاهداف الاساسية العاسية مثل :

- « خدمة اهداف السلام العالمي »
- « خدمة التعايش السلمي بين الأمم والشعوب »
- « خدمة الاستقرار السياسي والاجتماعي »
- « خدمة حقوق الانسان واحترام هذه الحقوق »
- « الارتقاء بالفكر الانساني »
- « محاربة الديكتاتورية ونشر الديمقراطية »
- « محاربة الاستغلال والبطرة الطبقة لرأس المال »
- « الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والعيشي »

ونستخدم في ذلك الدعاية في وسائل الاعلام الجاهير بد شكل كبير لتحقيق هذا الهدف العام المتمثل والذي يغطي على الهدف الحقيقي الذي يسعى الى تحقيقه واسمى

٦ - الاجبار :

لا يتم التفاوض عادة في الامور السياسية كأمر تلقائي ، ولكنه في كثير من الاجوال يتم وفقا لضغوط داخلية وخارجية تنارس على الطرفين أو على طرف منها من جانب الطرف الاخر ، ومن ثم فقد يكون احد الاطراف غير مستعد أو غير مهيا للقيام بالعمل التفاوضي أو لا يمتلك مقوماته ، وسنرى ثم يرغب الطرف الاخر في الاستفادة من هذا الموقف لكسب اجبوبات التفاوضية مع هذا الخصم ، ومن ثم يلجأ الى ممارسة كافة اسواع الضغوط لاجرا أو احبار هذا الطرف على الجانبين الى مائدة المفاوضات .

٨ - الاتفاقية والتجديد :

نتيجة لكثرة المتغيرات والاعتمادية ومكائدها و"الكه" مع نظيره من
الحياتيات، تتأثر عدداً من المتغيرات ذاتها، حيث تطلب من أجل التفاوض
المتجدد، من طرفي الدواوين التفاوضية وفي طريق تقابل الدول المتفاوضة
المفاوضة، وبذلك كل الذي يضمن موافقة ما يلي :

- عناصر جديد للطرف الآخر اللجوء من التي تائيد التفاوض .
- عناصر انشازة الامتداد وتنسيق للشرأي العام المحيط بالبيئة المتفاوضة .
- عناصر اتساع وثبات وشروط جديدة لحداد، كالمثل الدولود، في ذلك .

٨ - الاتفاقية والتجديد :

يتحدث التفاوض السياسي بالمناورة، والاستعداد والسفر الدائم، حيث
تم التخطيط لوضع الطرف الآخر في مواقف من خلالها يتم اعطادها نفسيا
ومن ثم ضمان سلامة ومراقبة الطرف الآخر . من كسب المعرفة كائنا الظروف
التي يمر بها تساعد على النجاح في المفاوضات السياسية وحقق التمسك
الموضوع من أجلها، خاصة وأن التفاوض السياسي هو تفاوض ذو مميزات
مؤقتة، وليست دائمة ومرونة . وبما أن الطرف والادعاء المتبقي أدت
اليها والتي لا يمكنه في غير هذه النتائج .

٩ - الاغتراب :

كما سبق أن بينا لابد أن يكون هناك دافع هام للتفاوض السياسي ومن
أشد الدوافع التي تستخدم في ذلك، هي مقدار الكسب أو العائد أو الميزان
الحقيقي من التفاوض، ومن ثم فإنه لابد من اغتراب الطرف الآخر، ماظهر
أن هناك مكاسب ملموسة يجب عليه أن يفتحصها الآن وفورا وقبل أن يتراجع،
ويقوم بجبراء التفاوض السياسي بتصميم مجموعة من الحفريات ووضعها في فاسد مناسب
بجانب الجذب، بكل اغتراب هذا الطرف وجذبته الى مائدة التفاوض وقبل نتائج المفاوضات .

- ٢٠ - اوفد الى الخلافات والازدواجيات الفكرية بدار المظهر الاعلامي .
- ٢١ - تدوير أن الحقيقة التي تفاوضها قد بدت ليس فقط الاطرافها بل وقد بالأم كليه .
- ٢٢ - حيث انما في رايك الذات ، والى جوانب العلمانية ، والى اوجه اليه رايك . حول
- ٢٣ - اذ في التنازع ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول
- ٢٤ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول
- ٢٥ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول
- ٢٦ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول
- ٢٧ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول
- ٢٨ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول
- ٢٩ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول
- ٣٠ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٣١ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٣٢ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٣٣ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٣٤ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٣٥ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٣٦ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٣٧ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٣٨ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٣٩ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٤٠ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٤١ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٤٢ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٤٣ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٤٤ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٤٥ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٤٦ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٤٧ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

٤٨ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

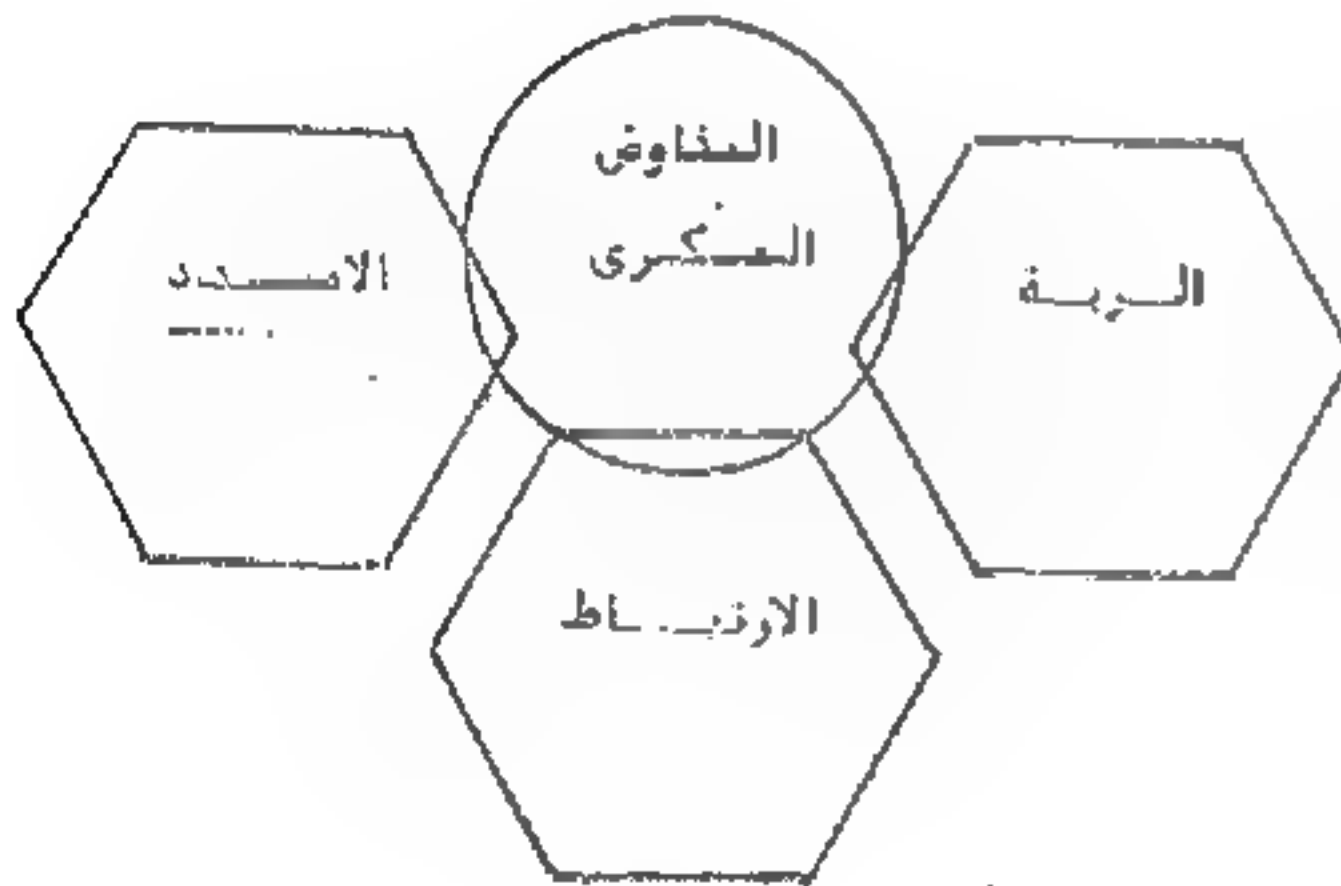
٤٩ - في رايك ، في رايك الاطراف ، والى اوجه اليه رايك . حول

- ٧ - مفاوضات تبادل المعلومات العسكرية والخدمات الاستخبارية .
- ٨ - مفاوضات المناطق الميزومة الى ...
- ٩ - مفاوضات برامج التدريب والتعليم والاتحاد العسكري
- والاستعانة بالخبرات والكوادر العسكرية .
- ١٠ - مفاوضات الاقتضارات العسكرية وتقديم الخدمات
- العسكرية البرية والبحرية .

ويتضمن الناقوس في هذه المجالات عدة حقائق أهمها ما يظمه
الشكل التالي :

شكل

عناصر الناقوس في المجالات العسكرية



حيث يظهر هذا الشكل أن هناك ثلاث صفات أساسية تتصف بها المفاوضات في المجالات العسكرية يجب مراعاتها واحدة رافعها والاعمل في إطارها حتى يتم التفاوض في الإطار والشكل المناسب وتحقيق أهدافه المحددة ، وسوف يعرف لها دورا يلعبه ، ينشئ من الاحراز :

أولا : الرؤية :

حيث تتصف المفاوضات العسكرية بالسرية والكتمان ، وعدم الانبساط من جهة وماتتها أو ما تم التوصل اليه فيها ، بل اذا كان لابد من الاعتراف بالهزيمة ، فبذلك يتم الإشارة التي ما تم في التفاوض إشارة عامة الى الانحياز العام وانظر عدم التعديلات وحمل عامة ذات النفاذ ، وكالات مطابقة لانشير الالامحادات العامة وذلك حتى لاتخرج اسرار العملية التفاوضية التي من لايجوز استخدامها أو من لايرغب في معرفتهم بنتائجها ، ومن ثم تتعاطى السرية بجانبين اساسيين اولهما ما يدور في جلسات التفاوض ، وثانيهما ما تم التوصل اليه من نتائج .

ثانيا : الارتباط :

يتصف التفاوض العسكري بصفة الارتباط بين القضايا العسكرية وغير العسكرية خاصة ما يتصل به بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من المجالات الاقتصادية والسياسية والبشرية ، والاجتماعية ، كما انه يعصب التفاوض دون استخدام ادوات هذه المجالات كأدوات ضاغطة أو ادوات مناوئة لاقصاع الطرف الاخر بوجهة نظرا الذي يسعى الى تحقيقها ، ومن ثم الاستفاده منها في الوصول الى الهدف التفاوضي العسكري .

ثالثا : الامتداد :

حيث تمتد المفاوضات العسكرية في العادة لتشمل جوانب اخرى سواء من تصميم العمل العسكري أو من العمل الامني أو مجالات غير عسكرية ، وان كانت دائما ايضا تفصل بصورة أو باخرى بقضية الامن القومي رافعاها الداخلي والخارجي .

وخادمه ما يتعدى عمله الدفعية أو إيفادات معالجة الأوراق أو التحويلات من
 رئيس الجدول بعضها البعض . . . السج ، حيث قد تنقسم الدولة فـ . . .
 . سرور الدولة الآخرى بخاتمة ما في خاتمة قلم . . .
 رد حال مخاطرهما وهو ما يصح أن يدعى بـ "مفهوم" لعدم وجوده في
 المطلق ، راجع مـ وورد بالـ م . . . السج ، وقد قد . . .
 إلى إجراء تفاوضات أولية لكل الجانبين المستعدين للتفاوض
 أو رئيس الجهات من المختار نفس . . . السج .

وأخيراً . . . التفاوض في المجال الاجتماعي :

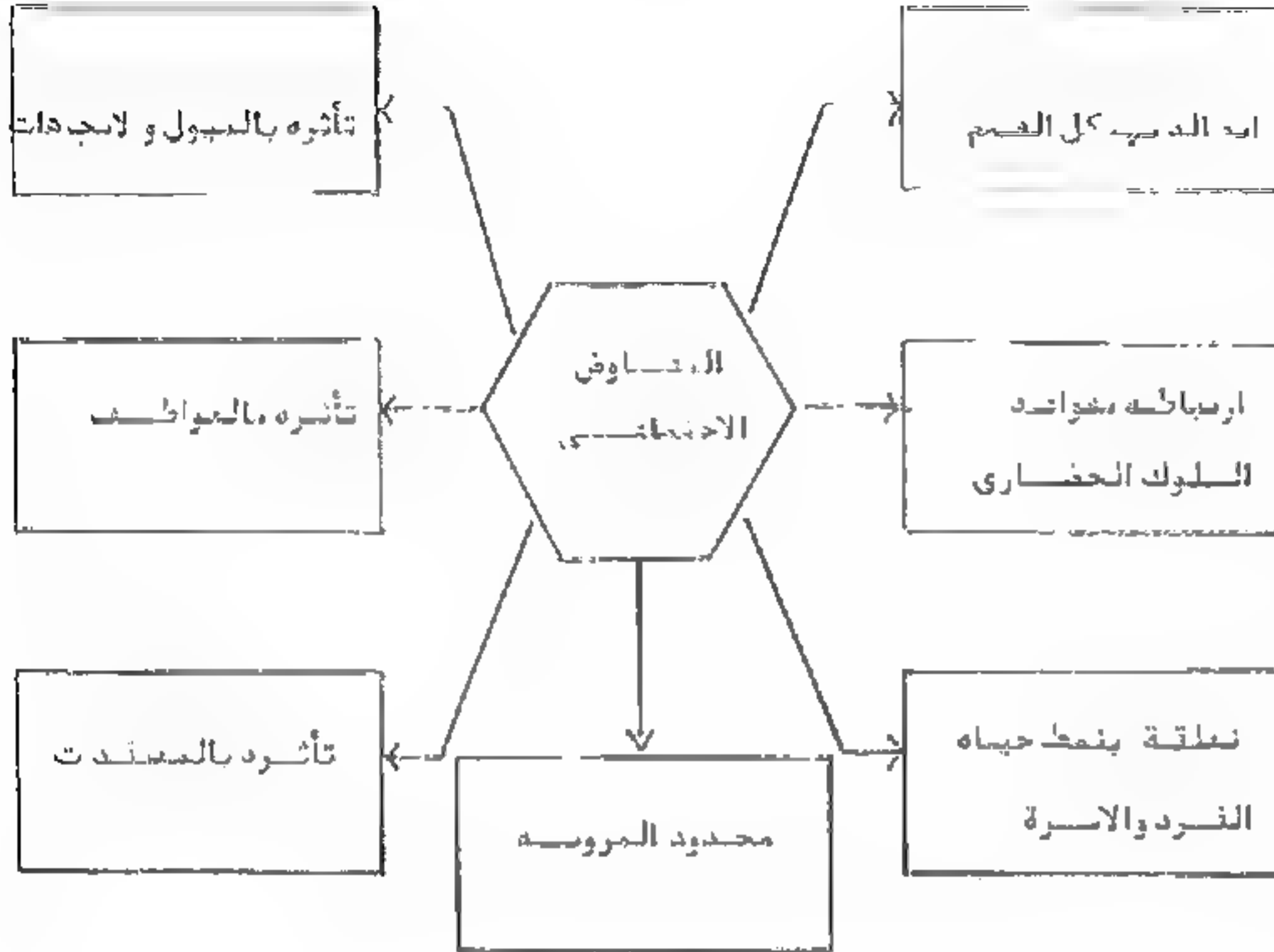
هناك مفاوضات نسبية ومحددة ، وهي حيوية وأدوية ، وهي :
 التفاوضية الخاصة ، حيث يتم التفاوض في محيط الأسرة ، أو في محيط
 أو في محيط الدراسة ، أو في محيط اجتماع النادي ، أو في محيط
 الاجتماعية الأخرى كالزواج والتطلاق وحل الخلافات الزوجية ، وعلاقات
 الجيرة وما يحدث بين الجيران . . . السج .

وبتحليل هذا التفاوض في عدة فئات يمكن ومكانات يمكن التفاوض في

الشكل البياني التالي :

شكل

خفاك من وسط اراء التفاوض الاجتماع



وفيما يلي عرض موجز لكل خاصية من تلك الخفاك

(١) - اتصال المفاوض الاجتماعي بهيكل القيم الاجتماعية -

- حيث يجب أن يفهم المفاوض الاجتماعي أن الفرد في أي مجتمع له قيمته الخاصة به ، وتعتبر القيمة الاجتماعية للفرد هي التي تحدد مكانته في المجتمع ، أو مكانته في الدولة ، ولكنه ، في كثير من الأحيان ، لا يفهم ذلك ، فحينئذ ، يكون الفرد في حالة من الارتباك ، حيث قد يكون الاتي :
- مجتهد مع الجماعة
 - مجتهد مع الجماعة ، ولكنه لا يفهم ذلك ، فحينئذ ، يكون الفرد في حالة من الارتباك ، حيث قد يكون الاتي :
 - مجتهد مع الجماعة ، ولكنه لا يفهم ذلك ، فحينئذ ، يكون الفرد في حالة من الارتباك ، حيث قد يكون الاتي :
 - مجتهد مع الجماعة ، ولكنه لا يفهم ذلك ، فحينئذ ، يكون الفرد في حالة من الارتباك ، حيث قد يكون الاتي :
 - مجتهد مع الجماعة ، ولكنه لا يفهم ذلك ، فحينئذ ، يكون الفرد في حالة من الارتباك ، حيث قد يكون الاتي :
 - مجتهد مع الجماعة ، ولكنه لا يفهم ذلك ، فحينئذ ، يكون الفرد في حالة من الارتباك ، حيث قد يكون الاتي :

حيث يتأثر الفرد بالمجتمع المحيط به ، وهيكل القيم السائد ، وقد يسيطر على هذا المجتمع والذي شاع به ، أن الفرد ليس له قيمة في المجتمع ، ولا مكانة له ، خاصة وأن الفرد لا يفهم ذلك ، فحينئذ ، يكون الفرد في حالة من الارتباك ، حيث قد يكون الاتي :

عندما يتأثر الفرد في إطار هيكل القيم السائد ، أو في حالة الارتباك ، حيث قد يكون الاتي :

وليس شرطاً أن يكون كلا الطرفين مؤمناً أو متبهماً لهذا الهيكل القيمي . فكل من الطرفين ، إذا لم يفهم ذلك ، فحينئذ ، يكون الفرد في حالة من الارتباك ، حيث قد يكون الاتي :

وتفهم مفاهيمه الاجتماعية .

(٢) - ارتباط القواعد السلوكية الحضارية -

للمفاوض الاجتماعي أثر مباشر بقواعد السلوك الحضاري ، حيث أن الفرد ، في كثير من الأحيان ، لا يفهم ذلك ، فحينئذ ، يكون الفرد في حالة من الارتباك ، حيث قد يكون الاتي :

وللمجتمع الذي عاش فيه ، واستند فيه عاداته ، حيث أن الفرد ، في كثير من الأحيان ، لا يفهم ذلك ، فحينئذ ، يكون الفرد في حالة من الارتباك ، حيث قد يكون الاتي :

عندما يتأثر الفرد في إطار هيكل القيم السائد ، أو في حالة الارتباك ، حيث قد يكون الاتي :

وليس شرطاً أن يكون كلا الطرفين مؤمناً أو متبهماً لهذا الهيكل القيمي . فكل من الطرفين ، إذا لم يفهم ذلك ، فحينئذ ، يكون الفرد في حالة من الارتباك ، حيث قد يكون الاتي :

وتفهم مفاهيمه الاجتماعية .

فعلى ، ببل المثل ال فان تشكيل المجالس العرفية لحل المنازعات لارال

يرتبط حتى اليوم وفقاً لقواعد الملوك الحفارية المرتبطة به ، وعلى

البرغم من ان يكون اطراف النزاع أو الخلاف قد هجر اراضيهم الا ان

لا نرى رضاء اده ، الا انهم لا يحترمون هذه المجالس ، وينزلون ورسد ان من

احكامهم لا ويراعون قواعد الملوك الخاصة بهم .

والحال كذلك ، في مفاوضات الزواج ، والطلاق ، وحل الخلافات العرفية ، وخلافات

الجيران ... إلخ . وهي كلها امور تفاوضية اجتماعية ترتبط بالتفاوض

فيها قواعد الملوك الحفارية للمجتمعات التي يعيش فيها اطراف التفاوض .

(٢) - تعلقه بنمط حياة الفرد والأسرة :

يرى بعض المتخصصين أن ندوع البشر واحدة ، والاختلاف بينهم يرجع

لبيده التي تلاف يحيط به الفرد ذاته ويستمد من نمط الحياة التي يعيشها

هو واسترتت سواء التي انحيته أو التي اسست اليها بالمعاصرة أو التي امسح

عائلاتها .

وتتأثر عملية التفاوض في المجالات الاجتماعية بهذا النمط ، أي بنمط

حياة الفرد واسترتت . والتي تفسر على اطراف التفاوض قبول أو رفض ما

يتمرض عليهم من اقتراحات لحل القضية التفاوضية .

(٤) - محدودية المرونة :

يتصف التفاوض في المجالات الاجتماعية بأن مرونته محدودة ، نظراً

لكثافة المحددات الاجتماعية التي تحيط به بثقلها ، وسيطرتها وتفوذها

الذي يصيب الخروج منه دون تكلفة باهظة أهمها احترام الفرد لذاته

واحترام المجتمع له .

ومن ثم كان على المفاوض الذكي ان يسعى جاداً الى ان يربط ذاته
برسم خطته التفاوضية بذكيا، بحيث يستفيد من هذه المخرجات في مهارته
التي عوط التفاوضية لاجل ان الطرف الاخر واقبله بعذالة المعيشة او
ويجبه النظر المظلمة بل وكسب تأييده ومساعدته وتمنييه له ان يوفق

(٥) - يتأثر بالعقائد :

للعقائد السياسية والدينية والعقائد في دور خطير في التفاوضية
بل يذهب الى الحد الذي ان الهويات والالتزامات لدى كل من الطرفين
تعتبر ذات تأثير خطير لدى بعض الانفراد، ومن ثم فان معرفة هذه الاعتناء
التفاوضية الذكي من كسب الحلول التفاوضية والاجتماعية بسهولة ويسر وذلك
لتأثيرها المباشر على الطرف الاخر ، خاصة من خلال اظهار متسارعة
أو اقتناع أو توافق هذه العقائد والاعتناءات بها .

(٦) - يتأثر بالعواطف :

كثيرا ما تكون للعاطفة اثر كبير في المفاوضات الاجتماعية حيث
لا يحكم القضايا الاجتماعية في العديد من الاحيان قوانين الرشادة العقلية
وحساب التكلفة والعائد ، بل قد يجد احد اطرافها ان بمحاولة بعض
التكاليف المادية غير مبررة حيث ان مكسب اجتماعي واحد من عواطفه
يحرص عليه ، ومن ثم تدور مفاوضات حصول الحصول على تصرف محدد
هذه التكاليف والاعتناءات المادية .

كما تستخدم ادوات اشارة العواطف النفسية ، مثل اشارة نوازع حب ، اخذ
وكراهية الشر ، وحسب العمل الصالح ، وازالة السمات والعيوب ، ولا خلاف
العنصرية ، والقدسية ، والمكانة الاجتماعية ، في اذكاء الدوافع المؤثرة سوجها
المخيم للتفاوضية أو الممارضة لها .

ومن اشهر العواطف في الخدمة في هذا المجال ما يلي :

- عداوة الحبيب •
- عداوة الكراهية •
- عاطفة الاعجاب •
- عداوة البغضاء •
- عداوة الحسد •

(٧) تأثيره بالمسؤول والاتجاهات :

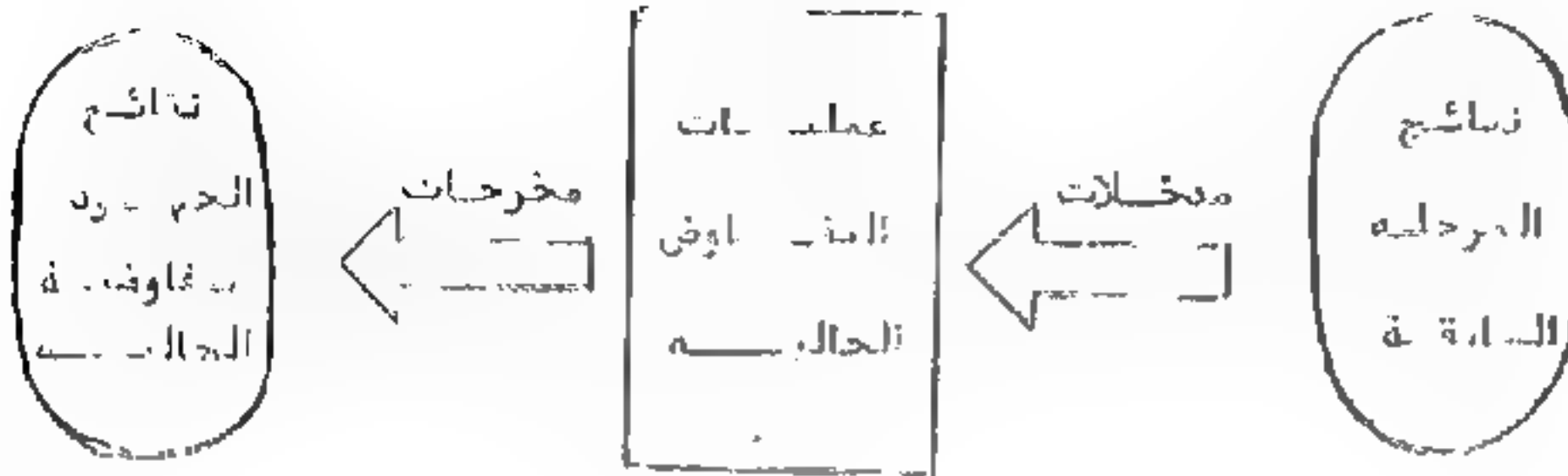
يؤثر المفاوض في الاتجاهات الاجتماعية بالذات والمسؤول والاتجاهات العامة
بشكل مباشر مع الاطراف ، وهذا من ان مخرجة من كل طرفة ، وانما هذه
التي هي من حيث النسيان والعداء ، التي هي من حيث كسب ما فيها وبها ،
خاتمة أن امرنا دام تكتيكات الذكاء اوضح الاحتمالات في ترقينها انما بمعرفة هذه
المسؤول والاتجاهات ، وهذا من حيث التأثير على الطرف الاخر وانما
أو معرفة نتائج شخصيته الحقيقية ، ومن ثم التعامل معه في ضوء هذه
الشخصية •

وأما ما كان مجال التفاوض فان للتفاوض خطوات يسمي عليها وبحسب
على المفاوض الذكي الامام بها ومعرفة ما ، ومعرفة منطلقات كل خطوة
حتى يستطيع أن يحقق أهدافه التفاوضية بسهولة ويسر ، وهو ما سنقوم
بدراسته في الجزء التالي •

٥. كل

نظام التفاوض

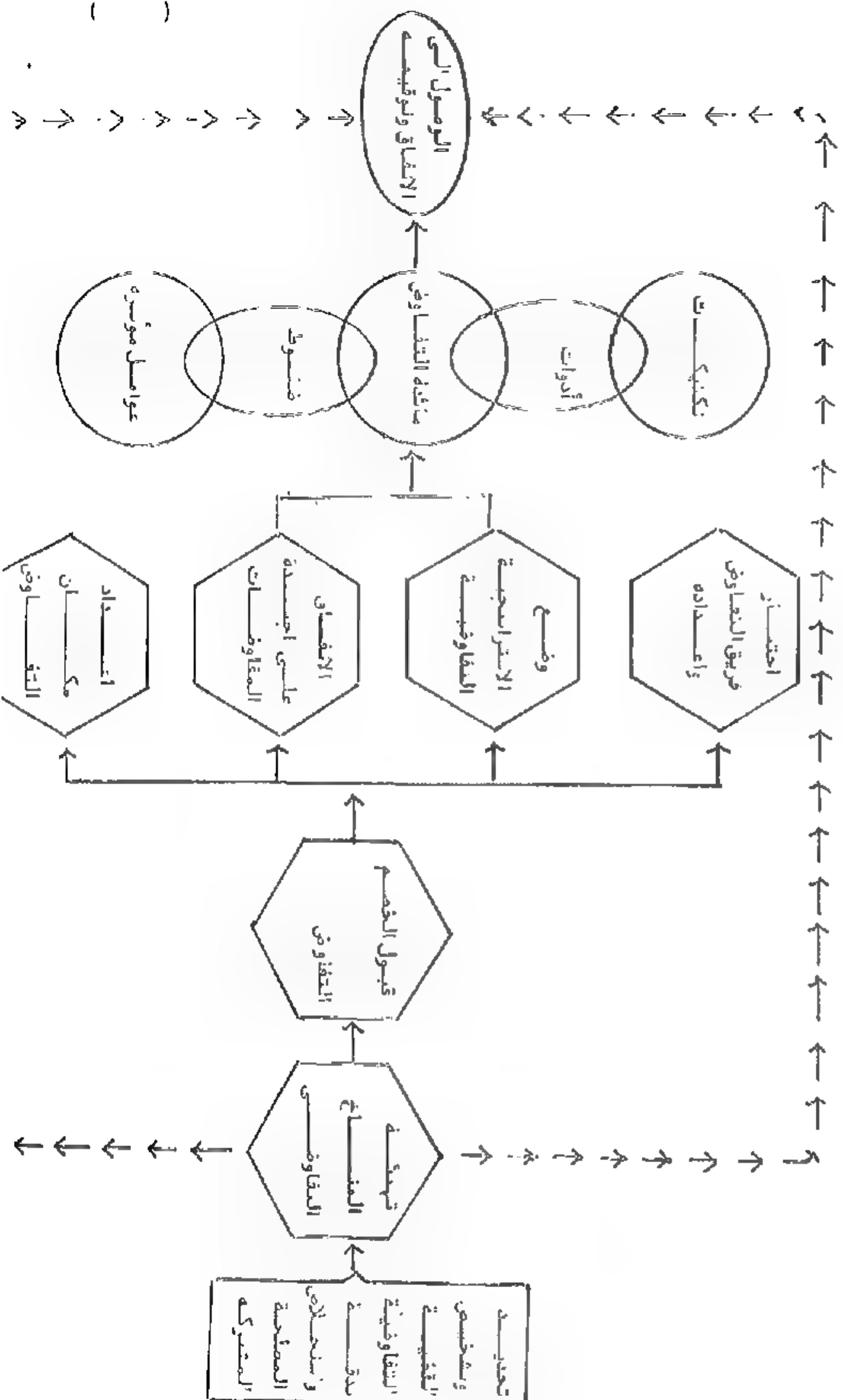
عمليات التفاوض



ومن ثم فإن عملية التفاوض هي عملية متلاحقة ومستمرة على جدار غير الخلفه التي تحكمها في التفاوض ، حيث ان عملية التفاوض لا تنتهي عند جلسة معينة من جلسات او مرحله معينه من مراحلها ، بل لأن نتائج كل جلسة وما توجهها اليه في نهاية كل مرحلة ، يتم استرجاعه واستخدامه واخذه في الحسبان مستقبلا عنده كل جلسة جديده او مرحله جديدة .

الا انه بظن في النهاية ان المفاوضات خطوات حاكمية يتعين اتباعها بشكل دقيق حتى نتمكن من تحقيق الهدف التفاوضي المطلوب الوصول اليه ، وهذه الخطوات التفاوضية يوضحها الشكل التالي رقم (٧) .

شكل - خطوات عملية التماسك



وهي عبارة عن عرض لكافة الخطوات التي من شأنها أن :

الخطوة الأولى :

أولاً : تحديد وتشخيص القضية المتفاوضة :

وهي أولى خطوات التفاوض العملي ، حيث يتعين معرفة وتحديد
وتحديد القضية المتفاوضة التي يتفاوض بشأنها ، ومعرفة كافة عناصرها ، وعواملها
المتغيرة ، وركائزها الثابتة وتحديد كل طرف من أطراف القضية
والذين سيتم التفاوض معهم .
ويظهر الشكل التالي التوضيح والتشخيص لموقف كل طرف ، من أطراف
التفاوض .

شكل

تحديد الموقف المتفاوضي لأطراف التفاوض

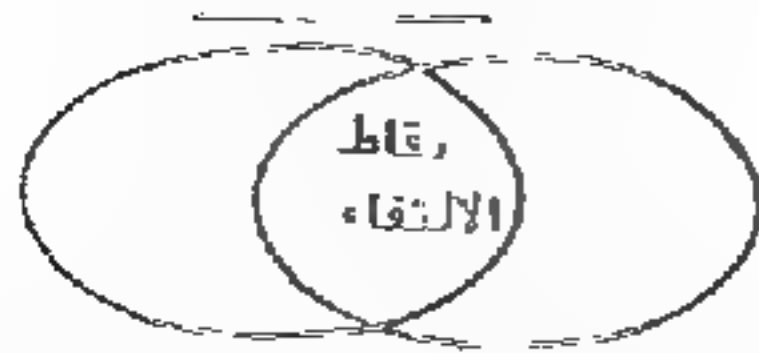


حيث يتم وفقاً لهذا الشكل تحديد الموقف المتفاوضي بدقة لكل طرف من
أطراف التفاوض ومعرفة ما إذا يرغب أو يهبط في التفاوض ، ويتم هذا التحديد
من خلال ما يعلنه أو ما يتحدث عنه هذا الطرف بشأن القضية المتفاوضة ، ف إذا ما
كانت هناك صعوبة في الوصول إلى موقف هذا الطرف ، فإنه يتم تعيين
أجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف
وتحديد موقفه المتفاوضي بدقة ، وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى
نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك كما يظهر في الشكل التالي :

شكل

تحديد نقاط الاتفاق والاهتمام المشترك بين

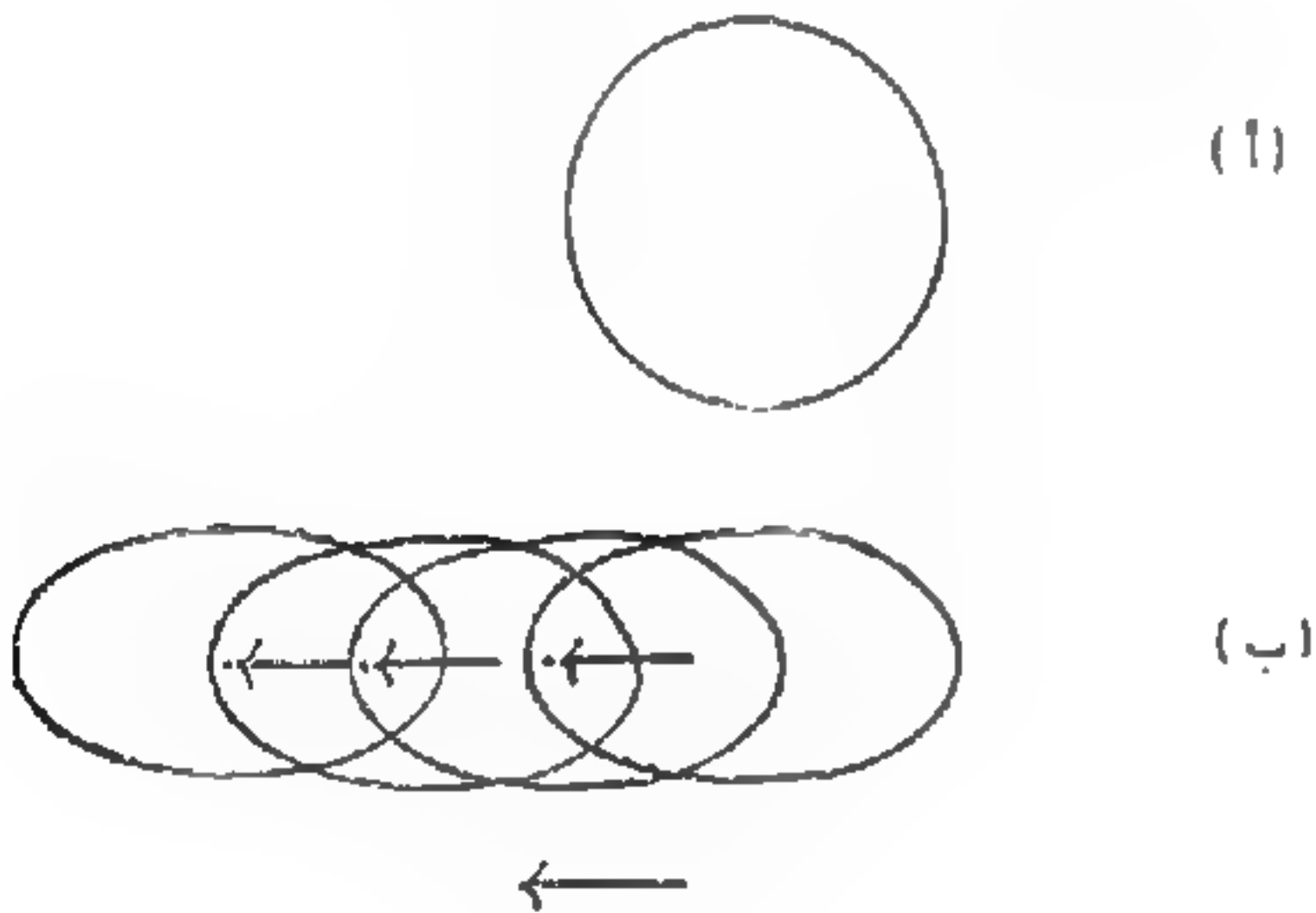
طرفي التفاوض



وفقاً لهذا الشكل، ينعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين ليصبح
الارتباط المشترك، أو الأساس المشترك لهذه المعايير التفاوضية، ويساعد على
تحديد نقاط الاتفاق معروفة الصلحة المشتركة التي تربط بين الطرفين
المتفاوضين، وهذه هي آخر معرفة الدوافع التي افترضه التي الجلبوس التي
حاشدة التفاوض، والاهتمام الذي يسعى الى تحقيقها، فإدراكها يتم بحديث
نقاط الاتفاق أو الارتباط المشترك تقوم بعملها جانباً كدليل يوضحها
الشكل التالي :

شكل

نقاط الاتفاق بين أطراف التفاوض



ووجهة النظرية هنا ان كل من قسم تحديد مركزيات اداء جزء العملية له اشتراكه أو لا، كما
 يرى الطرف الآخر، لهذا السمة في عملية الارتكار هي العداد، كل مع وسهده الداية مرة حيث
 يتم في التفاوض، فكل هذا المركز، وهو يمثل القوى، مع هذه اطلاقه على العنصر
 يوافق عليه الطرف الاخر ويصبح مع هذا .

وتستخدم في هذا المجال انما هو است التمهيدية في هدف تحديد الأهداف،
 التفاوضية ومعرفته حقيقة هو وايضا الطريقة، الاخر، فضلا عما تحقيقه في التفاوض،
 التي هي مبنية من الأهداف التالية .

١ - تغيير اتجاهات وراء الطرف الاخر، حصول بعض عناصر القضية التفاوضية
 ليصبح أكثر استعدادا وقبول لما سيتم عرضه عليه في العملية .
 التفاوضية الأساسية التالية :

٢ - كسب تأييد ودعم الطرف الاخر والقوى المؤثرة عليه ، والمناشورة
 بالعملية التفاوضية ومن ثم الفجاء في الجلسات التفاوضية أو على
 الأقل جعلها أكثر سهولة وبساطة .

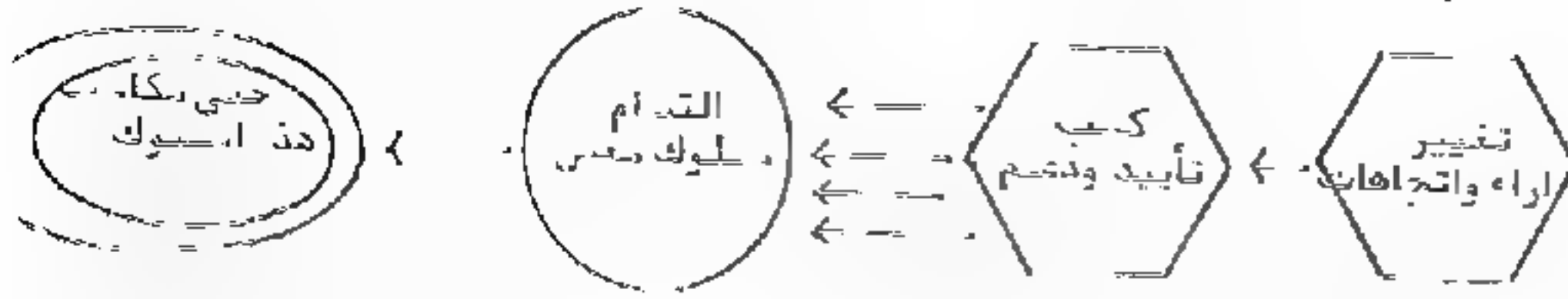
٣ - دفع الطرف الاخر الى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة ، حيث
 تستخدم الجلسات التمهيدية التفاوضية كوسيلة أما لحثه على الاستمرار
 معي التفاوض وتقبل نتائج ، أو جعله يضع مزيد من العراقيل أمامه
 ويبتعد عنه الى الوقت الذي نراه نحن ملائما ، فيقوم بتغيير اتجاهه
 لقبول الجلسات التي مائدة التفاوض .

٤ - الاستفادة من السلوك الذي اتخذه الطرف الاخر بعد الجلسات التفاوضية
 الاستكشافية أو التمهيدية ، حيث يتمين انفسها كل الفرص الممكنة
 للاستفادة من رد فعل الطرف الاخر ، ومن سلوكه في جلسات التفاوض
 اللاحقة أو في الخطط على هذا الطرف مستقبلا .

ويمكن تموير هذه العملية العكسية من خلال الشكل التالي :

كل

كيفية الاستفادة من جلسات التفاوض النضالية



وهي تتم أثناء إحدى جلسات التفاوض النضالية بهدف كسب مكاسب من أهدافك والمعلومات من الطرف الآخر ، وما يحجزه من قدرات ، وإمكانات ، وما لديه من أدوات أو ما ينبغي الوصول اليه من أهداف من عملية التفاوض .

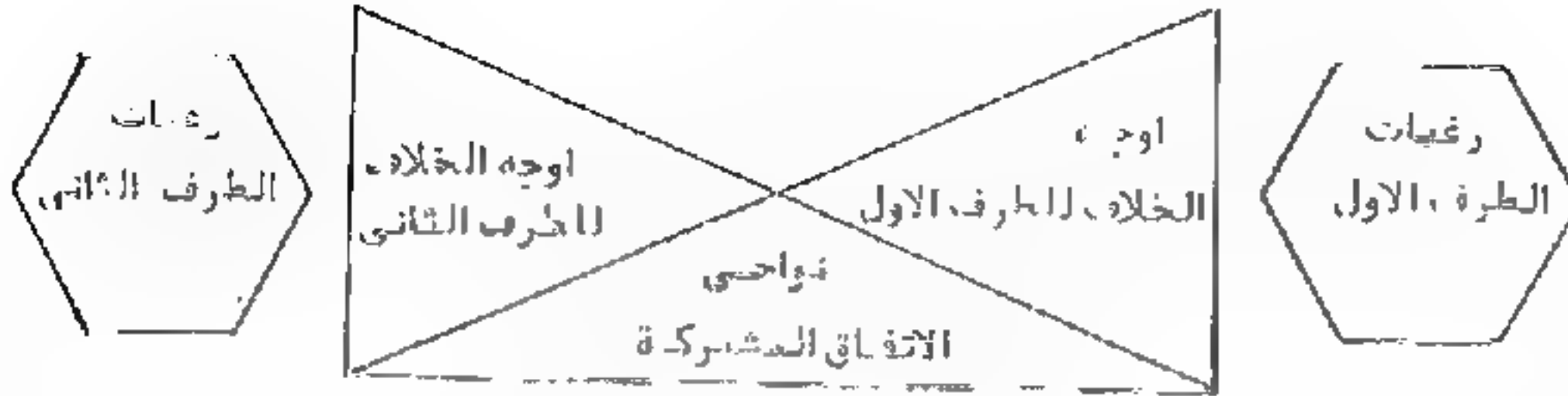
فعلينا سبيل المثال إذا ارادت إحدى الشركات الكبرى تحديد خط من خطوط الإنتاج أو استبداله بخط إنتاج آخر أكثر قدرة ، فإنها تقوم بالأمر عين ذلك في مفاوضات عامة أو مغلقة (وفقاً لما يكون عليه الحال) وتقدم إليها الشركات المستوردة معطاءاتها لتوريد الآلات والمعدات وتصميم خط الإنتاج بالكامل ، ومن ثم قبل البدء في هذه المعطاءات تقوم هذه الشركة بعقد جلسات تمهيدية مع هؤلاء الموردتين كل على حدة للوقوف على النواحي الفنية والمالية المختلفة وعن مكاسب كل الشركات التي تقدمت بمعطاءاتها ووجدت معطاءاتها مناسبة ، ومن خلال إحصاء على هذه المعلومات يتم التفاوض بشكل أفضل وإبرار على من رغب عليه المعطاء واختاره لتنفيذ العملية فعلاً .

وكذلك الحال بالنسبة للدول ، والحكومات ، والأحزاب ، والهيئات في مفاوضاتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية ، وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ، ونقاط الاختلاف بين الأطراف المتفاوضة وتعرف أبعاد كل منها ، ويستخدم في ذلك التتميز الهيكلي الذي يظهره الشكل التالي

٥ كل

مراحلي الاختلاف ونموذجي الاتفاق - اتي

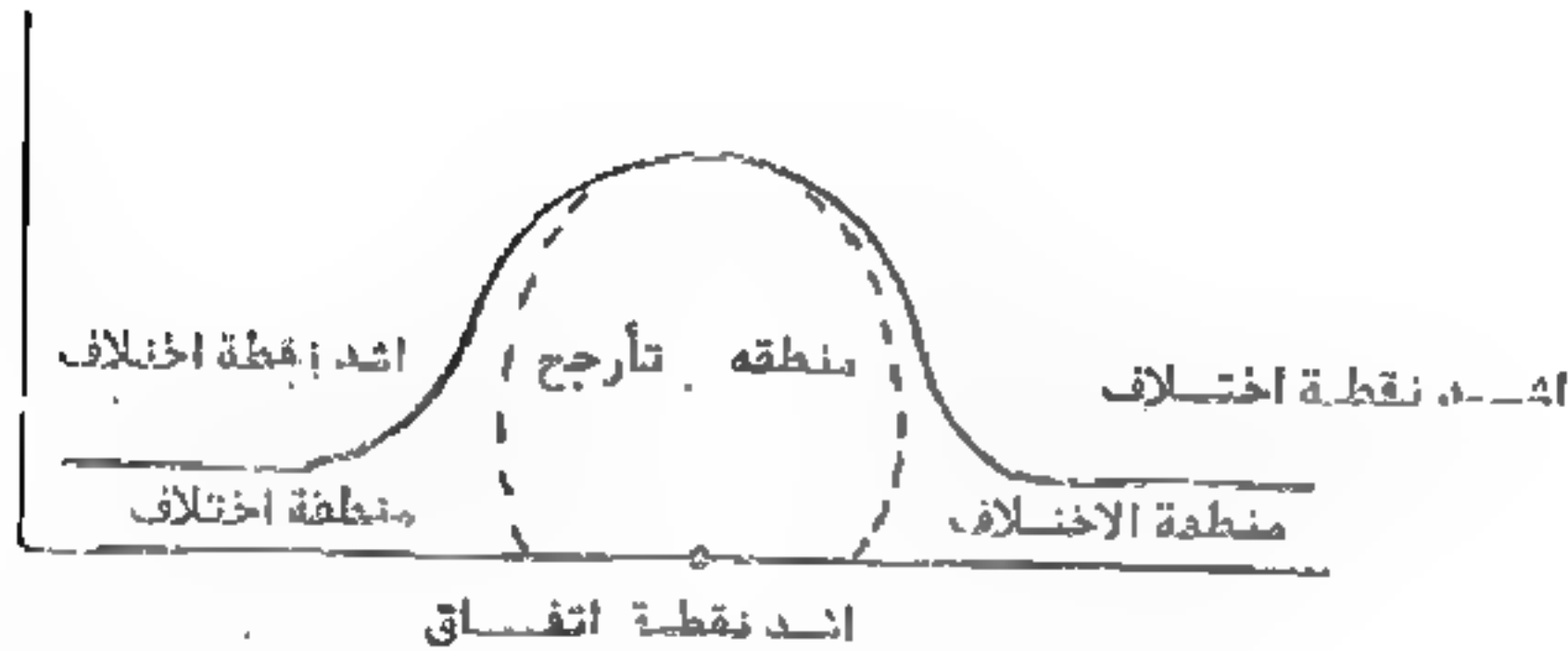
يمس الاطراف الممتدة اوتفـ



ويمكن ان تكون تحديد النقاط الاشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الاطراف
التي لا يمكن التأثير عليه فيها والتي لا يتنازل عنها في الفترة الحالية
على الاقل ، وأكثر النقاط قد لا منه ، أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها
دون تردد ، ووفقا لهذا التقسيم يمكن لنا رسم منحنى توزيع النقاط التفاوضية على المحور
التالي :-

نموذج

منحنى توزيع النقاط التفاوضية



ووفقاً لهذا الشكل يقوم المتفاوض بالابتعاد عن النقطة الأولى والتوجه إلى
نقطة مع تلك النقطة التي تقع في منطقة المرحح بين المراهنة وبين الآخر راشر
والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط المتفاوضة مع نجاح أو فشل

ثانياً : الخطوة الثانية : نهضة العناصر للخدمة

يشبه التفاوض الذي حد كبر العمل المسرحي ، حيث لا يتم عروض إحدى
المرحيات دون أن يسبقها أعداد ضخمة يتناول كل شيء ومن ثم قبل بدء العرض
يتم تجهيز المسرح وجعله صالحاً للقيام بالهمة المسرحية والحال كذلك
بالنسبة للتفاوض إذا كان مجاله وسهما تنوعت مواضيعه .

ومن ثم فإن أعداد المسرح وتجهيزه بالضوء واجهزة الصوت وتجهيزه الآخر
على كيفية التدخل في توزيع الظلال والضوء ، والموت والحركة ، والموسيقى
وتنظيمها واتاقها مع الأداء المسرحي يكون عنصراً حاكماً في نجاح أو فشل
المسرحي بشكل كبير ، وكذلك الأمر في التفاوض .

ولعل في قيام البائع بأعداد واجهزة جميلة ومنسقة للمحل الذي يبيع فيه السلع
أو يقدم فيه الخدمات مع الاهتمام بحسن مقابلة العملاء وكذلك التجهيزات الداخلية
من موسيقى هالمة مريحة وإضاءة مناسبة ٠٠٠٠ كل هذا يكون داعماً لجذب
العميل لانتباهه وفي الوقت نفسه يكون أكثر تقبلاً لما يقدمه عرفه عليه من
أعداد وأكثر استعداداً للاقتناع بالجهود التفاوضية التي يبذلها البائع معه .
ومن ثم فإن أعداد المسرح للتفاوض ، وإحاطة عملية التفاوض بأعداد المراسم
واستخدام كافة التأثيرات التي تجعل عملية التفاوض تتم في سهولة ويسر
ويصبح عامل هام جداً في نجاح عملية التفاوض .

وبصفة عامة فإن هذه الخطوة ، هي خطوة مستمرة ومستمرة تشمل ونظرة
كافة العناصر الأخرى التي يضمها الإطار النهائي وجنى الثمرة ، حيث أن نجاحه يعتمد
عملية التفاوض .

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين التفاوض على خلع جوف من النجاح سوابق
والعامل مع الطرف الآخر بهدف الوصول إلى اتفاق مبدئي فيه ، واكتسابه المراتب فيه
التي سوف يسير على هذا في المفاوضات ، وردود فعله المتوقعة استكمال
المراتب وحيد. وبدا التفاوضية ، ويكسب هذه المرحلة زيادة في رة . ويعتقد
عن الرد . بدأت وقد يسير عادة على لقاء اب الى ادى الى على خلاف التمسار ،
التي يتم فيها تبادل مع ارات المعجولة والترحيب .

١٤: الخطوة الثالثة : قبول الخصم للتفاوض :

.....

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض حيث يكون نتيجة
لا ضغط التفاوض الذي مارسته أثناء عملية تهيشة النزاع للنفس. فاض أن
يستجيب الطرف الآخر ، ويقبل الجلوس الى مائدة المفاوضات في الوقت الذي
حدده وفي إطار العوامل التفاوضية المبسطة التي قمنا بإدخالها السمي
الموقف التفاوضي ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا ، خاصة مع
اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد ، بل والممكن لحصل
النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجدي المكاسب والبراييس
النسي يسعى الى الوصول اليها ، ويجب علينا ان نؤكد من مدق رغبة وحقيقته
نوايا الطرف الآخر ، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المماورات أو لكسب
الوقت أو لتجنبنا عن استخدام الوسائل الاخرى .

فعلى سبيل المثال ، قد يلجأ المدير المعسر الى التفاوض مع دائريه
لاعطائه بعض الوقت حتى يستطيع سداد ديونهم مع تخفيض شروط هذه الديون
ان أمكن ذلك ، وقد تكون هذه العملية مجرد حيلة او مناورة بارعة من جانب
هذا المدين المعسر حتى يستطيع بيع الاموال والموجودات المادسة لديه وبمفيدة
اعماله والهرب للخارج دون ان يسدد أي من ديونه .

رابطا : الخطوة الرابعة : التمهيد لعملية التفاوض الفعالة والاعداد لها تفصيليا :

.....

وهذه الخطوة تتضمن مجموعة من الاجراءات والاعداد المهمة

كما يلي :-

- ١- اختيار اعضاء فريق التفاوض والاعداد لهم وتدريبهم على القيام بمهامهم
- 2- التفاوض المطلوبة واعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد ملامحتهم
- 3- للتفاوض ، ويتم توقيع وثيقة التفويض من الإدارة المختصة باجراء
- 4- المفاوضات (رئيس الدواة ، رئيس الحكومة ، وزير الخارجية ، رئيس
- 5- الهيئة ، رئيس الشركة) ويجب بدء المفاوضات تبادل وثائق
- 6- التفويض ، ويستثنى من تقديم هذه الوثيقة أصحاب الحق في عطاء
- 7- التفويض السابق توضيحهم

وجدير بالذكر ان التفويض الخاص باجراء المفاوضات يختلف عن التفويض

الخاص بالتوقيع على الاتفاق ، وان كان قد جرى التعامل في بعض المفاوضات على ان يفوض نفس الشخص لاجراء المفاوضات والتوقيع على العقد ، وان كان يفضل دائما ان يكون هناك خطابين للتفويض ، وليس خطاب واحد احدهما للتفويض لاجراء المفاوضات ، والآخر للتوقيع على العقد الذي يتم التوصل اليه بالتفاوض ، وان يتم أولا تقديم خطاب التفويض بالتفاوض عند بدء جلسات التفاوض ، وحجب خطاب التفويض بالتوقيع وحجبه وعدم الاعلان عنه حتى انتهاء عملية التفاوض والاعلان عنه عند التوصل الى الشروط النهائية لعملية التوقيع

وقد يلجأ بعض الشركات والمؤسسات من قبل الخداع ، والنمويه الى اعطاء ممثلها خطاب واحد يحتوى على تفويضهم بالتفاوض والتوقيع معا على عقد الصفقة الذي سيتم التوصل اليه ، في حين يتم اعطائهم تعليمات سرية عند التوقيع بالرجوع اليهم فيما يتم التوصل اليه وذلك بهدف خداع الطرف الآخر وجعله مستجيبا لاجانب الاكبر لما يطلبه منهم فريقا التفاوض

- ١١- وضع الاستراتيجية لجلسات التفاوضية واخذ في الاعتبار السياقات التفاوضية المناسبة
- ١٢- لكل مرحلة من مراحل التفاوض
- ١٣- الاتفاق على احدة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقرات أو
- ١٤- عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تتناول كل منها بالمرارة
- ١٥- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه واعداده وجدولة مالحات ومناسبات للجلسات
- ١٦- التفاوضية ، وتوفير كافة التهيئات الخاصة به

خامسا :الخطوة الخامسة : بدء جلسات التفاوض الفعلية :

- ١- حيث تشمل هذه الخطوة مجموعة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض بدونها ، بل أن من المتحيل تصور عدم القيام بها في عملية التفاوض وهي :-
- ٢- اختبار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية بناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض
- ٣- الاستعانة بالادوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز السندات والبيانات والحجج والامانيد المؤيدة لوجهات نظركم ، والاعراض لوجهات نظر الطرف الاخر
- ٤- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الاخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها وتشمل هذه الضغوط عوامل :-
- ٥- الوقت - التكلفة - الجهد - عدم الوصول إلى نتيجة - الضغط الاعلامي - الضغط النفسي
- ٦- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في اطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض ، وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها

استخدام كافة العواطف الاخرى التي تؤثر على الحروف الاخرى الى
 اتخاذ موقف معين ، أو القدام بسلوك معين يتطلب كمالاً في
 المفاوضات أو احراز رضاء أو الوصول الى اتفاق أو إنهاء أو حل
 عناصرها أو جريئاتها .

بناءً : الوصول الى الاتفاق الختامي وتوقيعه :

لا قيمة لأي اتفاق تفاوضي من الناحية القانونية اذا لم يتم توقيع
 شكل اتفاقية موقعه وملتزمة للطرفين المتفاوضين .
 ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة ومطلبة تحت روى عامي كل الحوادث
 ومراعى فيها اعتبارات الشكل والمضمون ، من حيث جودته ودقته
 اختيار اللفاظ والتعبيرات والجميل لتكون أكثر تعهداً والرائع
 لكلا الطرفين حتى لا تنشأ أي عقبات اثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق
 التفاوضي وخاصة ما سيتم العرض له في حقه عند عرضنا لهذه الجوانب
 في الفصول التالية من هذا المرجع .

الفصل الثاني

مناهج التفاوض

ليس هناك تفاوض بدون منهج يستند اليه ، ويقوم عليه ويتم وفقاً لقواعده
تحديد الأساليب الأمثل : لاختراق الخدم المتفاوض ، وشل ارادته ، والتخطيط عليه ،
ويعتمد اختيار المنهج على دراسة المشكلة أو القضية محور التفاوض ، وتحليل أبعادها
وأسبابها ومسبباتها ، والاحاطة بكافة جوانبها وتأثيرها وتأثيرها بالظواهر
المحيطة ، والتنبؤ بحركتها واتجاهاتها تمهيدا لوضع وتحديد المعالجات
التفاوضية لها ، أي اختيار الأدوات ، والتكتيكات ، والأساليب ، والسياسات
التفاوضية التي تتناسب والتعامل بها ، واستخدام العوامل الحركية (الثوابت
والمتغيرات) المؤثرة لحدوث الأثر المطلوب أو الضغط الكافي لحدوث رد الفعل
المطلوب لتوجيه العملية التفاوضية وفقاً للاتجاه المطلوب لها ، ومعالجة أي قصور
أو اختلال يظهر أثناء العملية التفاوضية .

فالتفاوض دون منهج علمي وموضوعي يرتبط بواقع القضية التفاوضية أو بالمناخ
المحيط بها يصبح عامل اغتراب وانعزال ، حيث يتحول الى درب من دروب الجسدل
العقيم الذي لا يؤدي الى تحقيق شيء معين ، بل وليس أكثر من نكبت مزبذبة مسمين
الجهد والتكلفه في فراغ عقيم .

ورغم أهمية المناهج التفاوضية الا أن كثير من المتفاوضين لا يؤمنون بها ،
ليس فقط لعدم إلمامهم بها ، بل وأكثر من هذا لاعتمادهم على خبره ومجلسه
الماضي وامرارهم على استقلالهم في اخبار الادوات التفاوضية دون منهج منظم
يساعدهم على ذلك ، بل دليلهم هو اللحظة التفاوضية ، والنقطة التفاوضية الواحدة
وما قد تنطليه من مواقف أو تكتيكات معينة ، ومن هنا جئت مفوضاتهم نسيم بالفشل
العام خاصة اذا تم الحكم عليها موضوعنا .

ولكن قبل كل شيء ، ما هو المنهج التفاوضي وما هي مزاياه وأدواته ، وكيفية استخدامه ؟

فالمقصود بالمنهج التفاوضي ، هو طريقة ومجموعة من الممارسات ، التي تدرس في دراسة وتتبع القضية التفاوضية ليس فقط لتفهمها وتحديد استراتيجياتها ، بل أيضاً ، من أجل للاحاطة بكافة عناصرها ودوافعها ، ومعرفة أسبابها ومؤثراتها ، ومعرفة العوامل الحاسمة والخاصة : وأطرافها المباشرة وغير المباشرة ، والآليات التي تتركب منها ، سواء لها الداخلية والخارجية ، ووضع ومعرفة أسلوب محدد للمعالجة التي تتناولها ، والحرثيات والبنابر الخاصة بالقضية التفاوضية سواء في إطارها الاحتمالي أو الفعلي أو في نطاقها الجزئي الخاص .

ومن ثم يمكن القول أن المنهج التفاوضي هو ذلك الطريق المدروس لتفهم من الخطوات والاجراءات ، والأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة ، كما هو معلومة لدينا أو البرهنة عليها ، ولآخرين وإثباتها بحواجزها المنخفضة ، بهم حيث يمكن تكون على معرفته والممارستها .

وتتعدد مناهج التفاوض ، باختلاف بأحزاب الملاحة التي تحكم الاوضاع ، وراف التفاوض ، والقضية التفاوضية ، والفريق التفاوضي ، وهي مظهر من مظاهر استخدام مناهج معين دون أخرى .

وعلى الرغم من تعدد الاتجاهات العامة التي أخذتها المعضل وأسس تلاميذها ، يمكن وأساليب للتفاوض ، إلا أنه يمكن حصر منه مجموعاته من المناهج الرئيسية ، يتم التفاوض به وهي : -

- منهج التفاوض المتكامل .
- منهج المصالحة المتكاملة .
- منهج التحليل الكمي .
- منهج التحليل النوعي .

- ١- منهج حدد الامكان أو حادة الخطر .
- ٢- المصنف ————— ج الميكانيكية ————— ل .

وفيما يلي عرض لهذه المناهج :

المبحث الأول

منهج التدريس راع

.....

وهو أحد وأهم وأكثر المناهج استخداما في التفاوض ، نظر للطبيعة والمناخ الذي يحكم ويحيط بالانفراد أو الدول أو الهيئات المتفاوضة بل انه يمكن القول أن أي تفاوض سوف يتم حتما في احد مراحله كلها بهذا المنهج وبستخدمه .

ويقوم هذا المنهج على مجموعة من المبادئ الاساسية التي أهمها ما يلي :

- ١- ان العلاقة التي تحكم التعامل سواء اكانت بين اشخاص طبيعيين أو اشخاص مصنوعين في جزء من جوانبها أو جميعها علاقة صراع وتنافس وصراع ، يضاف الى ذلك ان الوجود السياسي للدول ، هو تواجد تنازعي بحدده ومرسم مساره .
- نظام يتم بالتراضي ، وهو تراضي بحكم كويته " وقتي " ، لارتباطه بمراحل اللحظة وباعتبارات الصراع واسباب النزاع وانجابه الحالى والمستقبلي ، ومن ثم يوصف بأنه ارتباطا بين عدة مساوي ، وبين اختبارات طبيعتها صعبة ، ومن ثم يتم الاتفاق على اقلها ضررا على ان يتم تحسين الوضع في المستقبل .

- ٢- ان الحياة ما هي الا " قوي " ، " وضعيف " ، قوي " بسيطر " وضعيف " مسيطر عليه " ، ومن ثم فانه يجب العمل على الحصول ، والسيطره واستحواز كافة عناصر القوة ذاتها فاذا لم نستطع فعدينا اضعاف الاخرين لننظف اديونا ، ومستطرين شمسهم ،

وإذا كانت القوة التي تحورها ، تستطيع السيطرة على الخيوط .

لا يستطيع ان يعتمد لداتها من داتها شرعتها ، ومن ثم فهذا لا يمكن

طريق القوة ، فوض يمكن الحد من على تلك الوعية .

كما انه من ناحية اخرى ، فان " القوة " لا يملك على طرفها الا

كل انهم ، وبذلك الخوف والرهبة ، وبالتفاوض وحده . لكن الذين على

الاحترام والاحكام اعطاه ان الخوف والرهبة من انهم ، ليس هو قدرته

، بل انهم على التحدث العاجز . وهو امر يندرج في ما يسمى " القوة "

، بل هذا العاجز قوته وقدرته ، ومن ثم ، ليس هو القوة بل انهم

من الخيوط الى الخيوط .

٢ - ان القيم الاخلاقية ما هي الا : ثار فخري وراثته السري التحريم

وبالرغم والتجميل وجهه لاقتناص الفريسة الضعيف ، أو من يبيع

تبرها وأقتناصها دون شوقه أو رحمة .

ذلك ان عدم اقتناص هذه الفريسة ، ستتح الفرصة لغيره لاقتناصها وحسمي

المكاسب الفخمة من وراء هذا الاقتناص .

كما انه من ناحية اخرى فان هذه المخاوف الضمنية الهشة لا دور لها

أو عمل سوى ان يتم اقتناصها والتغلب عليها والنحكم فيها ، وسيطرها

عليها بشكل كامل لتصبح مجرد عرائس محركة في هذا الدجى بخيوطها

وتوجيهها كصفاء ، وان التفاوض معها ما هي الا لحظة جديدة من

الخيوط ، لاحكام السيطرة عليها والنحكم فيها .

٤ - ان فن ادارة الصراع يعتمد دائما على تهمير الخصم ودحره ولفظه ،

أمكن أو على الأقل تعجيزه الى اطول فترة ممكنة ان لم يكن الى

ويتم ذلك عن طريق نيل حركته أو نفيها ووضع القيود عليها

أمامها وإفقاده مؤيديه وناصريه وعناصر القوة الداخلية التي

عليها ، بل وتحولها الى قوى مضادة له وصاروخة له . ومن ثم

اصدقائه بالامس الى اعدائه اليوم وغدا .

وحتى يتم ذلك علينا ان نذكر ان معظم من هم وراء مثل الممورين والخداع ، كان
 مخططا بادقلاء جدد واسرى لنا ، يقدمون له المساعدات ، الا انه في
 منهم من يري بها والتي يريده ان تظروا ويرى انهم من المساعدة العينية ،
 والى في الفاج ، السرية ، وفي الوقت ، المناسب يتم اراحة هؤلاء الاصدقاء ،
 الا انه في بعد استئذان الدور الحرة ، ثم لهم ، وادلاء له ، ثم يسمى هذا
 الختم ، شكل كاسل ، ومن به يصح الصلابة في المشاهدة ، شكله الختم ، مع
 حاكمه لهذا الختم السري .

٥ - العمل على يد دور الخلاف والفتنة اي والتناحر بين افراد فريق الخصم
 وابجاد عوامل شتى وتناحر وحشيتها ، انفعالها في طريق صنع الازمة ،
 والاحداث التي تنوي الصراعات الحرة ، والجبهة السياسية ، والعقائدية
 والجغرافية ، والاصولية ، والخدمية ، الخ ، وتعريضها بشكل موالى
 مستمر وقطع خطوط الرجعة نحو علاجها املاحها .

٦ - اسلاف سوفف الخصم تماما ، ولست ارادته وحرية تفكيره ، بل واحدا
 مقتنعا بأهمية معنى وجهة النظر المسالمة والمسلطة ويتم ذلك من
 طريق التأثير على متخذي القرار فسد بالوسائل الاتية :-

أ - عزل العناصر المخالفة المعارضة لنا واقفادها سيطرتها على مسخ القرار
 بل وابجاد الخوضه بمسها وبينه ونحويلها الى اعداء له معبرهم المعوقات
 أو العزل أو الاشترا ب أو الاستقالة أو الانزواء في دهاليز السيار والمجاهل
 ب - زرع عناصر مؤبده لنا وتقريبها من متخذ القرار وابجاد روابط مصلحية
 (سياسي ، اقتصادي ، تصاهيرية اربية ، الخ) بينها وبين متخذ القرار
 تقوم بتغيير نمط تفكيره واتجاهاته ، بل وغسل مخ له بما يضمن ان يكون
 قراراته مؤبده للاتجاه المطلوب والهدف الذي نسعى الى تحقيقه والوصول
 اليه .

جاءه افقاه متخذ القرار شعبيته وجاهه بريقته الحقيقه وخلفه حازمه و...
 وبمساهم بحلول دون معرفته بحقيقه رغباتهم بل وبمؤيدين هذه الرغبات...
 بما يتوافق مع الهدف المطاوب حقيقه .

٧ - ان عاد الى الصراع الملازم لجبر الحياه وان شأه ان يحل في حياهه مسمره من
 التوتر والقلق فانه على الاستعداد لاستخدام احدى سبلات العنف والاضطرار
 به . ونشأه خطورتها وجسامتها لارتباطها بالضرعات العدوانية التي وفده
 قدر كبير منها لشيء جماع الانفراد ومنه . فليس في كل فرد لاجل نفسه...
 سواء ، بتكامل غلظي أو فمسي . ان أجل برزخ السلعة ويوسع ان يخرجه فله...
 الانفراد الاخرى .

ومن ثم يكون الهدف النهائي من المناوشة وفنا لهذا . فليس هو احسن
 الخضم على الركوع والتسليم تماما بالمطالب التي ترغب في تحقيقها ، وتحويل
 هذا الخضم الى كم مهمل . لا يبعد له ولا سلطان ولا قوة . بل الى طرف ثالث مع
 بذل الهبات والاحسان أو بمعنى آخر الى " ثأر داخل محبته " يتم سوجيهاه
 وتحديد مسار حركته وفقا للمصارات التي تم وضعها له ليمسح هدفه النهائي
 الدمول الى قطعة الجبن التي لا تسمى ولا نفس من جوع . ولا جواره على اشد
 المحاولة من جديد للحصول على قطعة الجبن الصغيره مرة اخرى ، وليصبح هدفه
 ونفله الشاغل العثور على تلك القطعة . حتى يمتد ، على المسار المطلوب ، حتى
 لو لم تكن هناك قطعة جبن اخرى على وجد الاطلاق ، ومن ثم يصبح اسيرا سمح
 أو المحبته التي ادخل نفسه فيها بارادته التي تم نسخيرها ولا يكون امامه الا الانتحار
 للخلاص منها ، وان يقوم بالقفا ، عليه بعد ان ادى الدور المطلوب واستهلك رده...
 ولم يعد قادرا على تقديم أي جديد نافع .

ويستخدم في هذا المنهج أعلى درجات العنف والمباغته ، واشد درجات الدعوة ،
 والعنف ، واقصى درجات المكر والخداع والمراوغه لارباك الخضم والتأثير عليه وفلسفي
 مؤمنه ، حيث يتم التفاوض من اطراف تشكل نتيجة المعامه التفاوضيه مسأله حياه أو مو
 لاي منها وان الصراع الدائم بينهما صراع لا بد ان يفر عن نتيجة واحده من استهشام
 الامتصاص .

- « نجاح كامل وتسلم الخصم مطالبنا كاملاً » .
- « فشل ذريع وانحلال للمحادثات » .

وبالتالى فان التفاوض وفقاً لهذا المصطلح يصبح بمثابة بالغ التعهد ، شديد ، الحسمات ، ووديع الكلفة فيه ، والحركة ، والاماءة خاصة اكافة الاحتمالات التى يجب حسابها بدقته ، حيث ليس من المفيد ان يتقوم الفرد أو المؤسسة أو الدولة بالذات ، وفى غير النجاح الكامل ومن ثم يكون المحطط منها لتحقيق هذا الهدف الذى تتبادر بباله تحقيقه على مراحل وليس على مرحلة واحدة كما قد يظن البعض .

وبمقدرة عامة فان استخدام ادوات واساليب واتجاهات وسياسات هذا المصطلح وتكتيكاته يعتمد على أمر مرتبطين بالامور والاحتمالات المادية والبشرية والاقتصادية والاجتماعية . بل والجغرافية التى ينعش فيها وينتج عنها كل طرف من الاطراف .

ومن ثم يكون توفير البيانات والمعلومات عملياً اساسه لافس منها لنجاح العملية التفاوضية ، وهذا ينصرف الى كافة البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر أى فيما يتعلق باوضاعه المالية ، والادارية ، والوظيفية ، وظروف التشغيل التى يمر بها ، وعوامل الحركة والنمو داخله ، ومدى علاقه بالخارج والداخل ، وحركة عمله لديه ومدى استقرارها وتعدل دوراتها ، والمخاطر الجارية والسعري المستخدم ونظم التحفيز لديه ، والهيكل المؤسسى الذى يعمل فى نظامه . والمعلومات الرسمية وغير الرسمية التى تصدر من مخرجها فيه وعليه الخ .

ويتم تبويب وترميز هذه البيانات وتحليلها واستخراج المؤشرات منها ، وزود فريق المفاوضين بها وتقديم النماذج والارتدادات والتعليمات لهم بها ، عليها .

وينصرف جمع المعلومات أيضاً الى الوضع التفاوضى ، والى القضية التفاوضية ، والى تطورات هذه القضية ، وما يطرأ عليها من عوامل تؤثر سلباً أو ايجاباً وما يؤثر فيها بالارتباط المصلحى للاطراف الفاعلين بها أو الذين اخضعوا لها وكيفية الاستفادة من هذا كله فى ممارسة العمل التفاوضى وكسب جولات التفاوض بنجاح واقتدار .

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن منهج الصراع في التفاوض يشمل كل من المصالح
والاحتياجات التفاوضية والذي يحددان الإطار العام الذي يتم في خلاله التفاوض ،
ويشمل أيضًا الاجهزة المتداولة والعوامل التي تؤثر في استخدام تلك الاجهزة
والدوافع المتوقعة التي يجب القيام بها بكفاءة وأهم هذه الدوافع هي :-
١ - توفير كافة البيانات والمعلومات عن نقاط القوة والضعف لدى كل
الطرف الآخر وتحليلها والتوصل إلى كافة جوانبها وبقوتها ، ومن ثم محاولة
التأثير عليها وإفقادها ايها ، بل وتحويلها إلى نقاط ضعفها ، ومن ثم محاولة
التأثير في :-

أ - الاستقطاب الجزئي لعناصر القوة لدى الخصم ومن ثم خلق حالة من التردد
لدى داخله وتغذية هذه الجبهة باستمرار ، والعمل على توسيع نطاق نفوذها
وقوتها وحريتها في السعي عن اراضيها .
ب - وضع قيود على حرية استخدامه لعناصر القوة التي لديه في سبيل التفاوض ، وبهذا
هذا بالانفاق العبدئي مع مجال معين للتفاوض وفي الوقت نفسه العمل على
إفقاده بالتدريج لعناصر قوته بالحد من نموها ومن طاقاتها وتأثيرها بالتدريج
واقناعه بالاستغناء عنها لعدم ضرورتها أو عدم ملائمتها للمجال الذي يتم التفاوض
 بشأنه ، على ان يمتد التفاوض على هذا المجال لمدة طويلة أو مدة كافية ، يسهل الخه
بعدم جدوى عناصر القوة التي لديه ولا حاجة لاحتياجها أو حتى الانسحاب منها
والاستغناء عنها وتقليلها وتقليصها إلى الحد الأدنى ، ومن ثم
عند الانتقال إلى مجال تفاوضي آخر يكون هذا الخصم قد فقد عناصر لقوة في
فريقه التفاوضي والتي كان يتمتع بها في هذا الجانب .

٢ - توفير كافة البيانات والمعلومات خاصة تلك المتعلقة بنقاط الضعف القاتلة لدى
الخصم وتحليلها والتوقيف على جوانبها وكيفية استغلالها واستخدامها إلى
أقصى درجة ممكنة عن طريق الانسحاب :-

- أ - أساسيات التفاوض بالشهر ونشر هذه المعلومات والحقائق على الجمهور - سواء لدى الخصم أو في الخارج - من مؤيديه .
- ب - أساسيات التفاوض لاقتاد الخصم ثقافته ونوعه واترائه وتوارمه ودينه ثم التأثير عليه وإجباره على الخضوع .
- ج - الضغط على الخصم من نقاط الضعف التي لديه والسبل صعبة لرغبتها الزاين والاتزان النفسي والعاطفي لدى قومتيه الفاروسين الذي أخبره الخصم للتفاوض ومنه كسر وحدته التريقت المساوي .
- ٢ - إذا لم تكن لدى الخصم نقطة ضعف يمكن استغلالها في تحقيق الهدف المطلوب . فيجب العمل على خلقها أو إيجادها وأما إيجادها إلى أقصى درجة . يمكنه إبرأخس هذا الجانب اتجاهي أساسين هما :
- أ - تزييف الحقائق وقلب الأوضاع واختلاق الأحداث خاصة تلك التي تحدث طابع عدم التأكد ، والتكيد في الحقائق الثابتة والمؤكد لدى الخصم وفي عناصر القضية التفاوضية التي يدعي ان له الحق فيها .
- ب - مدد الخصم بمعلومات كاذبة عن نقاط ضعف لدينا غير حقيقية لخداعه وسفله بها وجعله يقوم ببناء استراتيجيته التفاوضية عليها ثم فجأته أثناء الحوار التفاوضي بتفاهة أجهزة معلوماته وفشلها المدرج ومن ثمه افقاده توازنه وارغامه على الانسحاب .
- ج - قطع المفاوضات والابتعاد تدريجيا إلى دائرة الظل حتى يلتقط ارتفاع ريشما يعيد بناء استراتيجيته التفاوضية ، خاصة إذا كان التفاوض على حقوق معينة تم الاستحواز عليها والمطلوب الاحتفاظ بها من جانبنا لأطول فترة ممكنة .
- د - تعديل استراتيجيته التفاوضية واستبدالها بأخرى ترسم في مجاله مستعدة تصبح ملتبسة بالخطأ ، ونقاط الضعف ، وأوجه الضعف النفسي سهل إصطياده منها وتحقيق أهدافنا عن طريقها .

٤ - قيامه بكشف كل أوراقه دفعه واحده كره فعل طبيعى ومعتاد فى حاله اداسته
بعدم الاعتراض ومحاولة المصاحبه فى اظهار مدى ادعواه ودعواه
التي يدعى بها. وبالتالى الحصول على معلومات تؤيد فى نهائى واثباته
موقفنا التناوضى .

ومن ثم رد كل التآمر على ما يكدر وزن وامرأتى الخصم مدبره ، فى اذ
الحقائق أو على مستوى طبيعته وامرأته وكل خبر يلى عنها ، يتناولى .

٤ - رفرعه وحده الدبرار لدى الخصم واجباره على الدبر مع من بعض قراراته وانظم باره
موقفه المقتضى والمخطط والمصهور فى قراراته . ومن ثم انذاره الاحتمال
والثقة الذاتيه داخل نفسه ولدى مؤيديه او من يخدمه ، وأحد - أحداث
شغاف واختلاف فى الرأى حول مدى جدواه والاركان او لا : اعداد طلبه -
واستطاب الجبر ، المعادى والمعرفى له وتقليد وتغريب حربه المؤيدي له عن طريق
أاليب التهديد . والوعيد والتشكيك ، والباطل وهز الثقة ، والتفكير
وأشاره الشفرات . وتنفيذ العصبيات وإذكاء الحزازات ، واقامه وسرور روح من
الفرقه ايا كان نوعها او مصدرها وتوسيع نطاقها وتوظيف هذا كمد يوظف
جيدا لهدم كيان وقدرات الخصم واجباره على الخضوع والتسليم لمصلحته
والادراك المحدده .

٥ - شغل الخصم و - - - تنزاع قواه فى أمور جانبية وإفقاده اهتمامه بنزاعه ونجربته
ذاتنا واحداث شقاق بين ضميره وبين ما يقوم به فعلا ، و - - - تخدم فى ذلك ، الخواثر
والشبهات بكافة انواعها وأدبها :-

- غريزه حب التملك .
 - غريزه تأكيد الذات .
 - غريزه حب الظهور والتألق .
 - غريضة الانتماء أو حب الانسجام .
 - غريزه الأمن .
 - غريضة معيشتهم أو مجموعة معيشتهم
- " الصفوة الدولية مثلا "
- ويجب أن يتم ذلك بحذر شديد وبشكل تدريجى ومن جانب آخر د محل ثقته

الخدع وموضوعه واحترامه ورغبة في خطئه وتكامله العناصر والاركان من عند
 بذكاء ودهاء ، ودون ضبط او تسرع وفي اطار من السرية الكاملة والاتقائه
 الخدم لم يذلل الخطط والخطط له وأخذ في الاحكامات الخفية ما يحل له
 قاترا على جانب الاوضاع وتحقيق الحكامات وتكديسه في رزق دود عند
 المخطط له ليعالج .

1- المرتبة الكاملة والكاره والخيعة والحيثية معصية وميها وجانبها الوقائي والملاحي
 وهو مقرر الامن الكامل للذات ، وهو الحاجة اي تدبير أو مسرعة المعلومات ، والافشاء ، حيث
 ابعثها وجد . وبالتالي توفير الحماية الكاملة لغربي النواوض ضد أي تسرب للمعلومات
 أو للبيانات أو لنقاط ضعفه ير ملحوظة .

ويستخدم هذا المنهج بكافة عناصره في محتك انزع المفاوضات معواء كد ، ست
 سببية أو عكسية او اجتماعية أو جارية الخ وان كان يتم في المعاهدات بين
 اعداء تقليديين أو خصوم متعارضين أو منافسين ، ولا مجال في هذا المنهج للعاطفة .
 فالمفاوضات وفقا له لا تعرف النوايا الطيبة ، بل هي مبرج متكامل من الكراهية
 والكذب والخداع والدهاء ، ومن ثم فإنها تتطلب الاخذ بأسباب القوة والحيطة واليقظة
 واستخدام العساف ان تتطلب الامر ، وان كانت وسيلة الاساية الخداع والتربس
 والمطرد بأقصى درجاته ، ومن ثم يعتمد نجاح العملية التفاوضية ويمسح مرهونا بالنسبة
 الذي تحوزه وما يجتمع لك منه وبين يديك من عوامل القوة والخداع والدهاء ، ولا حوسيل
 هذا كله الى قوة تعاوضه للضغط المستمر والمتوالي على الخصم حتى يرفع ويسببه
 ويوافق مقننعا ومرغما بكل ما تحليه عليه وان يخمن هذا اتفاقا أو معاهدة يوقعها
 ويعلمها ويلتزم بها ومدافع عنها ، رغم ان هذه المعاهدة قد تقضي اسذراف حسم
 لقدراته وطاقاته وموارده لبقائه في أدنى واحط درجات الضعف .

المبحث الثاني

مذاهب المصالحاة المشددة تركة

(١) على شكس مذهب المصالحاة ، مذ ذوم مذهب المصالحاة المشددة تركة (١) ذاتي بواقر رابطه
 منحيه وذاعه بين طائفتي القضييه المتناوذه ، يتم من خلالها احكام راساً في مذهب
 متبادل بين الطرفين يكسب ويوربح كل مذهباً من خلالهما ، يمكن الحال في مذهب
 المصالحاة الذي يترتب على استخدامه ان يجسدي أحد الطرفين التفاوض كل المكاسب
 ولا يكون امام الطرف الاخر الا ان يخسر .

ومن ثم فانه يمكن التفرقة بين هذين المذهبين من خلال اسئلة اسنى بحكمهم
 طائفتي التفاوض ، هل هي علاقة مزاج ، أم هي علاقة منحيه مشتركة برمتها الطرفين .
 ويحسمان منها المكاسب والارباح ، فعلى سبيل المثال اذا تخيلنا ان القضية التفاوضية
 هي " فطيرة بعسل الحل مسنديره " على النحر التالي :-



شكل

(١) القضية التفاوضية قبل التفاوض

(١) تتعدد المصطلحات الخاصة بهذا المنهج ، فالبعض يطلق عليه مذهب الكسب
 الدائم او الربح المستمر Win-Win A pproach ، والبعض الآخر يطلق عليه
 الاسلوب المثالي The Idial A pproach والبعض يطلق عليه الاسلوب
 التفاوضي ، باعتبار انه أسلوب التفاوض الوحيد ، وما عداه من أساليب لا تنسب
 للتفاوض بحله وان كان هذا الرأي الاخير غير مقبول اليوم الا ان للامانه العلميه
 يحجب ذكره مع عدم التمويل عليه .

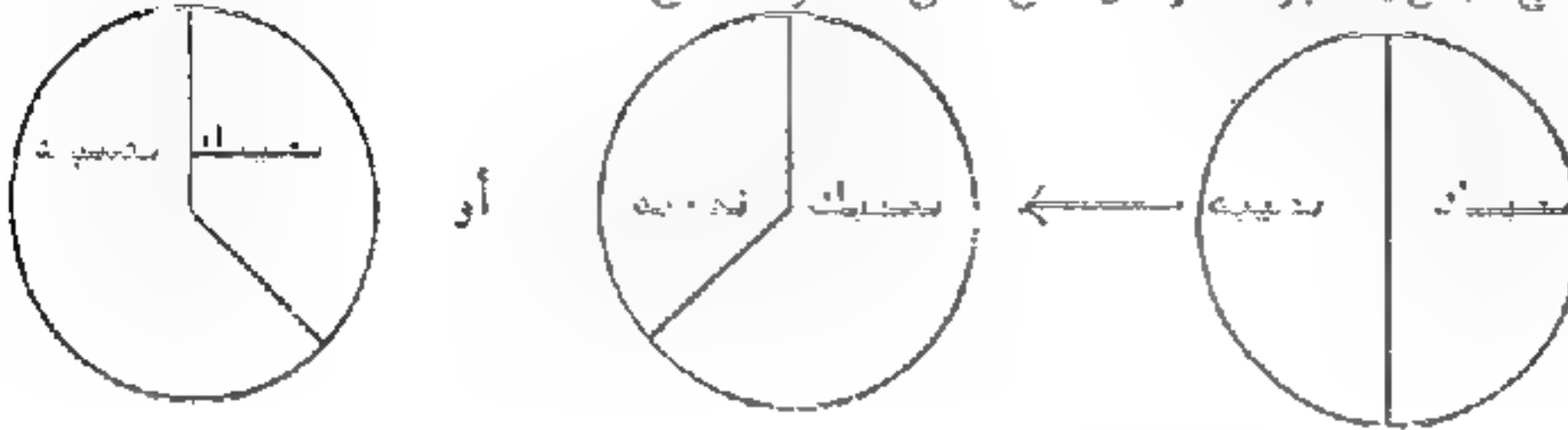
فإذا اردنا التفاوض، عرف جيد ان التفاوض قد تكون نتيجته احد الاشكال الثلاثة

الاتية :-

١ - في حالة استخدام أمنهج المصراع :-

يقوم هذا المنهج على ان يكسب أحد الاطراف كل شيء - ان امكن -

في حين يخسر الآخر كل شيء، على النحو التالي :-



كل

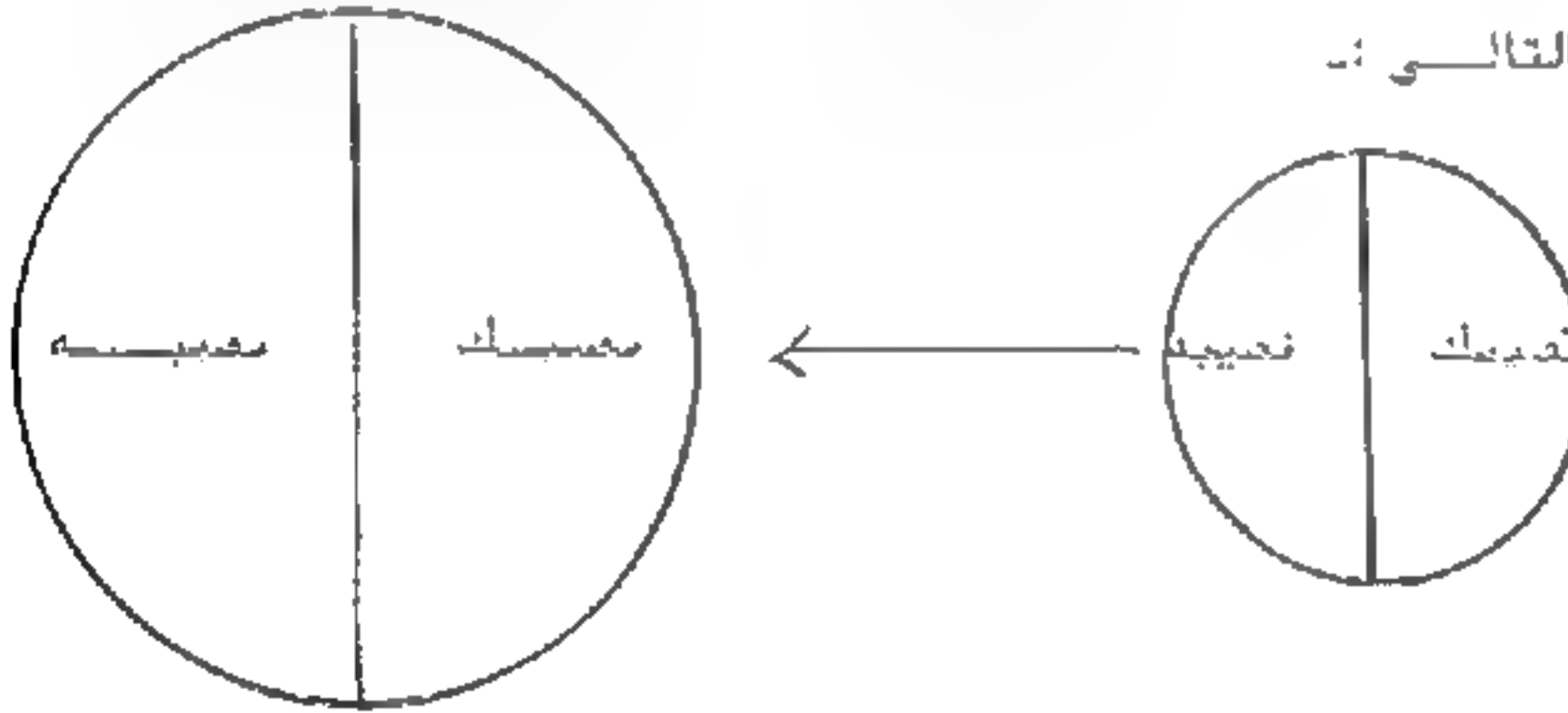
التفاوض وفقاً لمنهج المصراع

٢ - في حالة استخدام منهج المصلحة المشتركة :-

ووفقاً لهذا المنهج يكون القضية المصلحة هي محور التفاوض ويكون من

اللازم زيادة حجم الفطيرة أو الكعكة الملائمة بالعمل للطرفين على النحو

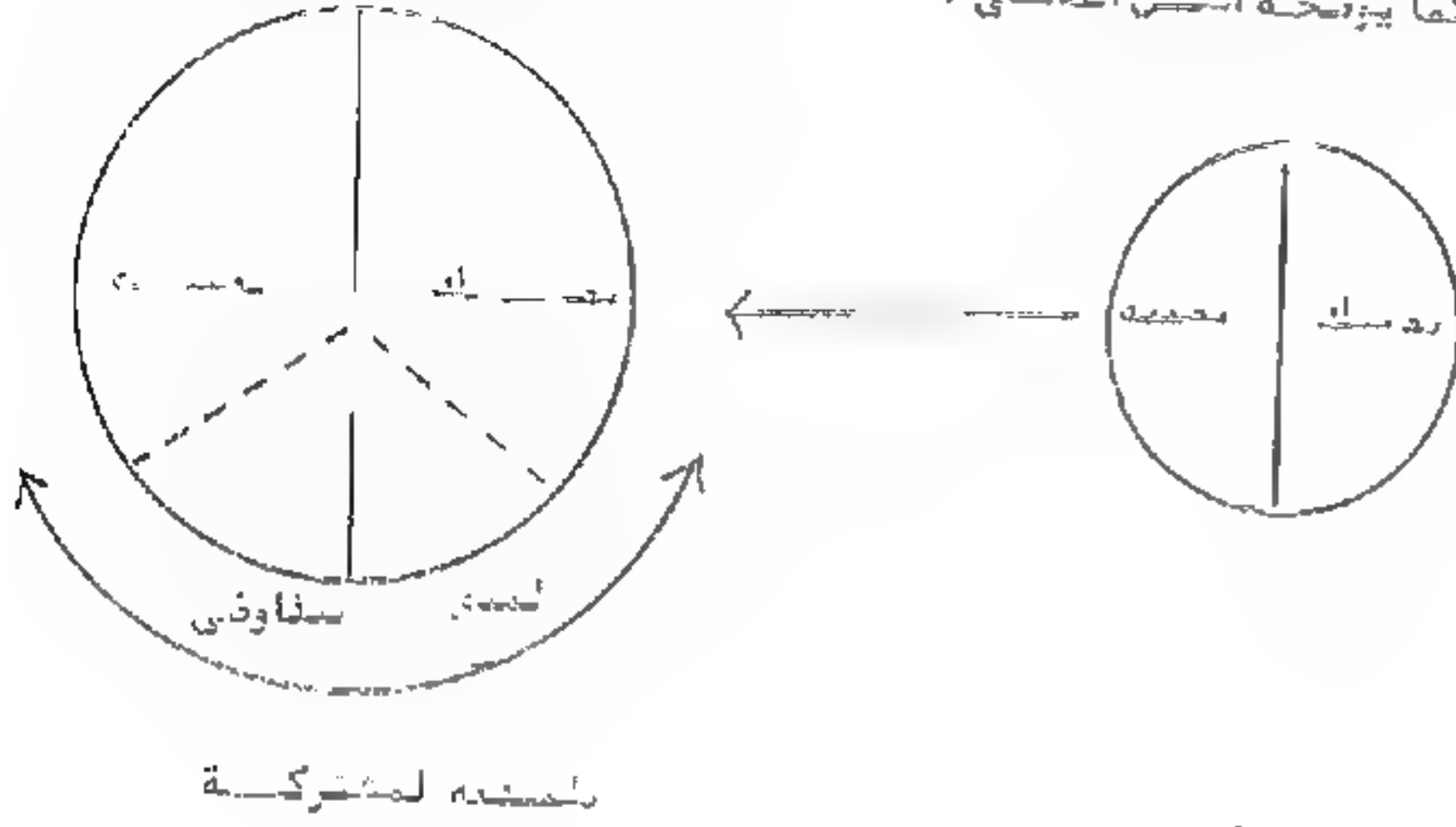
التالي :-



كل

التفاوض وفقاً لمنهج المصلحة المشتركة المثالي

وان كان يجب القول ان كثيرا ما لا تكون النتائج متساوية المكاسب والمخاطر
الطرفين وفقا لهذا المبدأ ، خاصة وأنه من الصعب ان تتساوى المزايا والمخاطر
الاطراف المتفاوضين ، اذ غالبا ما يحظى طرف واحد منها بمكانة أكثر من الآخر أو أفضلية
الآخر كما يوضحه الشكل التالي :



شكل

التفاوض وفقا لمنهج المصلحة المشتركة الدائم

فمن خلال هذا الشكل يتبين لنا ان كل طرف من الاطراف ارداد نصيبه من الصافي
ومن المزايا " التي تمثلها ازدياد حجم نصيبه من الكعكة بالمثل " وان كان هذا
النصيب يزيد أو يقل عن النصيب الذي حصل عليه الطرف الآخر أو عن الحد العادي
العادل الذي كان يجب ان يحصل عليه التنازلي أو المتنازلي أو المتنازلي
يجوزها كل منهم ، ومن ثم فان للتفاوض في هذا المنهج مدى معين لا يجب ان يتعداه
المفاوضات حتى لا تنقطع العلاقة المصلحية او المصالح بين اطراف القضية التفاوضية
وبخلاف منهج المصلحة المشتركة ويطلق منهج الصراع .

ومن ثم فانه يمكن القول ان منهج المصلحة المشتركة يقوم على ضرورة توافر رابطة
وثيقة بين طرفي التفاوض سواء أخذت علاقة مصلحة امامية ، أو علاقة مصلحة خفية

وهو صبح العناية التفاوضية وفقا لهذا الهدف مع عملية التفاوض وسعدكم المحاكمات
 أو لتعديل الرابطة القائمة بين الطرفين وإزالة الأوجه الخلافات وإزالة العقبات
 التي قد يترتب عن أو تحدث أو تراعى في تنفيذ الروابط بين أطراف النزاع المذكورة
 أن أن يبيحه المفاوضين فيما لا بد أن لا يخرج من اثره للمحكمة - وسط اللامع -
 أو تقليد الخسائر وإزالة العقبات سواء بين الطرفين ببعضها البعض أو - سببها
 كـ تكديلا صاحب - طبعه - شركة أمام الغير وفي مواجهة هذا الغير ، فعلى -
 الاعمال - تقوم الى شركات المتعددة المحاور ، بفتح مشروع لها في كسر من دول العالم
 رئيس في تنفيذ سياسات الإنتاج والبيع ، وفي السيرة - خدمتها أو تخدمتها -
 المشروع حتى لا يحدث تناقض أو تناقض ضار بينها ، وفي الدول - تنفيذها -
 المحاكم والأرباح لكل منها - وقد تقوم هذه الشركات المتعددة المحاور -
 شركات أو امتلاك أسهم شركات أخرى خاصة وأن القوانين في بعض دول العالم قد
 تعمل على تأمين أو توفير حاملي الأسهم أو أن يكون للدولة ولديها أسهم
 الأكبر من الأسهم ، ومن ثم فإن هذه الشركات تنص على أن تكون الإدارة العليا
 حتى لا يكون هناك تعارض في السياسات الإدارية الإنتاجية والتسويقية لأن من وحداتها
 مع شركاتها ووحداتها الأخرى ، وفي الوقت نفسه لضمان الحصول على كافة المحاسبات
 وتحويل رأسمالها المستثمر إذا ما استشعرنا الخطر من نوايا حكومة الدولة المضيفة ،
 فعند قيام الشركة الأم بأنتاج منتج جديد ، وليكن سيارة ، تقوم بتحويل
 السيارة الى منتجات فرعية تتساول اجزائها كمنتجات وسيطة تدخل في تركيب
 هذه السيارة ، وفي الوقت نفسه كمنتجات نهائية تقوم بأنتاجها هذه الشركة أو
 لشركات التابعة ومن ثم تقوم المفاوضات بين الشركة الأم والشركات التابعة على
 أنواعها الآتية :

- * الاجزاء التي ستقوم بأنتاجها كل شركة .
- * المواصفات الخاصة بهذه الاجزاء .
- * السعر الخاص بكل جزء ، أو طريقة المحاسبة على ثمن الاجزاء .
- * مواعيد التسليم أو الشحن أو برنامج الإنتاج والتسليم .
- * حقوق التوزيع للمنتج النهائي .

ومن ثم فإن التفاوض بين الشركة الأم وأحدى هذه الشركات أو الحاضن التابعة لها هو تفاوض يقوم على المصلحة المشتركة للطرفين ، وكل طرف يفهم رغبات ودوافع الطرف الآخر ، وعلى بيانه وعرفه بكافة أحواله وتكليفه العامة والخاصة وبأخلاقها في الحسبان ، وأي محاضل لتلك الظروف يكون من شأنه إحداث نتائج أو إضرار أو لا للطرفين أو للأطراف أصحاب العلاقة المشتركة ، ويصبح من مصلحة كل شركة من الشركات المشتركة مراعاة مطالب الشركات الأخرى واحتياجاتها باعتبار أنها تشكل جزءاً من مصلحة المجموع الكلية ، وباعتبار أن هذا يعود إليها بحدود من المنفعة سواء في شكل مباشر أو غير مباشر .

ويصبح مصلحة كل طرف من الأطراف المعدل على مصلحة الروابط المشتركة بينه وبين الطرف الآخر وإزالة العقبات التي قد تحول دون نمو هذه الروابط ، ولتأمين على أي خلاف أو سوء فهم أو مشاكل تعترض أو تحول دون الإسراع في نمو هذه العلاقات ، وتستخدم في هذا المنهج مجموعة من السياسات التوجيهية والدعائية التي تقرب بين النظر الخاص للأطراف المتفاوضة وإن كانت هذه السياسات لا تمنع من وجود بعض التناقض المشروع المطلوب تنفيذه بين أطراف الفئدة المتفاوضة وأهم هذه السياسات ما يلي :-

(١) سياسات التفهم :

وتقوم على فهم واستيعاب ، وتفهم ، وإدراك ، والتعاطف مع مشاكل الآخرين ووضعها الاعتبار عند اتخاذ القرار أو عند التقدم بنوعية معينة ، فعلى سبيل المثال فإن معرف الشركة الأم بظروف الطاقة الإنتاجية لأحدى شركاتها التابعة وظروف التشغيل والتمويل داخلها يجعلها تتفهم مطالب أو موقف الشركة عند وضع الخطط الدسمة لها ، والله على ما عديتها لمواجهة هذه المشاكل والتغلب عليها .

(٢) سياسات تبادل وجهات النظر :

وتقوم هذه السياسات على تبادل الآراء والأفكار والتعبير براحه عن وجهات

المشترك والراضى والافئاع التام بين الطرفين الحنفاء وصدق ، ومصبح النفاوس وقتئذ
لهذا المنهج مناسبة جديدة لتحقيق هذا الهدف .

ومعتمد هذا المنهج على بوافر العبادر الانسية :

- ١ - الحق الى أقصى مسددى .
- ٢ - العراحة الى أقصى مسددى .
- ٣ - المكاشفة الى أقصى مسددى .
- ٤ - النعم التام الى أقصى مسددى .
- ٥ - المعاوى الى أقصى مسددى .

ويستخدم هذا المنهج كما سبق ان اوضحنا بين اطراف تربطهم ، لافاف د شمس
ومحالف مستحرة ومينهم نفع ، تعادل ومكاسب مشتركة لذترة ومنه مصبده أو نلس
الاقمل فى الوقت الراعى . وان كان يجب التحذير من ان استخدام هذا المنهج على اطلاق
دون دراسة واقعية لتحقيق نوايا الطرف الاخر بتوتب طله حواره مؤكده فى المستقبـ
عندما تتحول العداقة الى عدا ، والمحببة الى كراهية . والتقارب الى نفور . ومن ثم
يستطيع الطرف الاخر بما حازه من معلومات كاملة عن الطرف الاول ، الاضرار به ضرر
بالغا ، خاصة وأن من المعارف عليه ان هناك تقلب دائم فى العلاقات بين الافراد
والجماعات وبين الدول والحكومات ، فلم يعد هناك استقرار دائم فى شكل العلاقات
الحاكمة وبين هؤلاء جمعا ، ومن ثم لم تعد هناك عداوة دائمة بين طرفين مهما قرب
العلاقات وتشابكت المحالف وتوحدت الاهداف والاجاهات ، فظا ، تاريخه لنطـ
العلاقات سواء بين المنظمات أو بين الدول أو بين الافراد تظهر موضوع مدى الثقل
المواقف بينهم وتبادلهم الادوار والمراكز ، فأصدقاء الالى ، أصبحوا اعداء الالى
واعدا الالى أصبحوا حلفاء واصدقاء الالى .

ومن ثم فان الحساب الدقيق للمنافع والمكاسب المشتركة يجب ان يأخذ فى
حسابه البعد المستقبلى وامكانية تحول المواقف ومن ثم يستخدم هذا المنهج بدرجة
معينه من الحرص يساعد على تعظيم العائد والمكاسب وفى الوقت نفسه يقلل من

احتمالات حدوث خدائر مستتلة نتيجة لتحول المواقف ، فالادراك الواضح
للحقائق المحررة التي تربط بين الاطراف يدعم هذه الكاسب ، ودفعنا الى
الاعتراف بها ، وفي الوقت نفسه يمكن اختيار المصالح المناسبة لاعمالنا
الاعلاوية .

ووفقا للمصالح المتغيرة المتغيرة من قبلهم كاسب التدريس الذي
العملية التفاوضية أو المتأثرة بها التي اربعة انواع رئيسية هي :-

- ١ - تدريس مدنية ، وهي اكثر اساسا والجدول على تأييدها ، وحديثها ، حجة من اساليبها .
 - ٢ - تدريس معادسة لا يمكن اقتناعها او معادسة تدريسها .
 - ٣ - تدريس محاسبة يمكن جذبها وحلها .
 - ٤ - تدريس محاسبة يمكن تحديدها وتربطها أو تدريسها تدريسها تدريسها .
- التفاوضية :-

ومن هذه النماذج . وفقا لحسابات باليه الدند وغاية في السبق
تناول كافة الجوانب الخاصة بالمصالح القائمة حاليا ، والصورة مستتلا . والتي
يمكن ايجادها ، أو العمل على ايجادها ونقلا لمخطط مرة - يوم . ومن ثم يمكن تدريسها
كله مجالا للعمل التفاوضي ، أو مسرحا شاملا ومتعددا للعمل التفاوضي . والتي
بناء عليها يتم تقسيم كافة اطرافه الى مؤلفين ومخرجين وممثلين وفنيين وعمال
مفهومين بالجهد المسرحي التفاوضي ، والتي مناهدين بتدريسهم ويحافظون على هذا
الاداء التفاوضي ، والتي افراد ينتظرون دورهم في الخارج ويظهرون في السبق
على تذاكر المسرح للدخول اليه ، والتي افراد لا يهتمهم الامر ولا يهتمهم كثير
العمل التفاوضي ولا سبيل الى جذبهم اليه ، ومن ثم يتم ايضا تقسيمهم الى
انواع أكثر فاعلية هي :-

١ - النوع الأول :-

اطراف مستفيدة يمكن السيطرة عليها ، وزيادة الروابط معها وتحمية العلاقات
والمصلحة المشتركة بيننا وبينها ، ونعظيم قدرتها وتموية اداها ونوجهها بما نحتاج
الاهداف والمصالح المشتركة .

٢- النوع الثاني :-

ادارات يطاع الى الاستفادة ، والتي الحصول على يد يد أو خاضع دور الله افي
والتمتع مع المشاركة التي يمكن محصا ايها ، ومن ثم يدك ن جديس ا اسي ماذا .
التفاوض ، وتعميق الصلة المشاركة معها .

٣- النوع الثالث :-

اطراف لا يهتمها الا بر كثير ، ولا ترغب في احصاء اسي أي من المندفع
أو احمال مع المشاركة ، وفيه منظور ان يكونوا يبدأ معها ، وكذلك يدور الصراع .
الهادي الذي لا دور فعال له ، وهذا النوع يتعين اتماله وتنحله حارس المندفع
ج .

٤- النوع الرابع :-

اطراف ذات طابع مناس ، عدائي ، تتعارض ، وسجل للحيلولة دور زب سعادته
مكاسبنا وتنمية امتيازاتنا ومنافعنا . نظرا لوجود تعارض في المصالح . وهذه صيف
ان تعمل على تقليل وتقليص حدة التعارض بيننا وبينهم وتحويل المناقشة الى
مشاركة بالبحث عن مجال جديد أو مجال قائم يتم المشاركة فيه سواء في جميع
مراحل العملية الاقتصادية (تمويل ، بحوث ، تطوير ، تصنيع . تسويق) أو ليس مرحله
بين مراحلها .

ومن ثم يتم التعارض بشكل فعال ويستطيع ان يحس معه المكاسب بمسوره افضل
وأكبر .

وفقا لهذا المهنج ومن ثم يتم توفير الوقت والجهد أمام الشركات والمؤسسات
ووضع أسس المناهج التفاوضية واستراتيجياتها بنجاح ، وأكثر استخدام لهذا المنهج
وهو التفاوض بين افراد العائلة الواحد أو الاسرة الواحد أو المنظمة الواحدة
أو الدول التي يمكن ان يجمعها تكتل اقتصادي واحد الخ .

المبحث الثالث

منهج التحليل الكمي

نتيجة للتطور العلمي الحديث واتجاه كثير من العلماء إلى استخدام كل يوم الرياضيات والاحصاء في معالجة القضايا الإنسانية والاجتماعية ، وتطويع السياسات والمعلومات وأمكن معاملتها كمياً ، أمكن استخدام الحاسبات الالكترونية في معالجة البيانات والمعلومات واستخراج المؤشرات والحكم على النتائج وتقييم الاتجاهات وتحديد البدائل وتقييم مدى فاعلية كل بديل ، وتقييم احتمالات نجاحه ونسباً أو لازمه لاتتمام العمليات بنجاح .

ويقوم منهج التحليل الكمي في المناقش على استخدام علوم الاحصاء وعلم الرياضيات ، وعلوم الاعتماد القياسي ، وعلم الحساب ، وتطويعها للعوامل المعبر عنها بالميكرونيا بالحاسبات الآلية .

ويستند هذا المنهج على استخدام أدوات التجريد المنطقي الكامل للحقائق التي نقيوم عليها القضيده التفاوضيه ووقع الاوزان النسبيده أو التناسبيه للمكونات الخاصه بكل عنصر أو حقيقه جزئيه خاصه بالفقيهه التفاوضيه واعطاء لكل منها ارباباً مجردة " اورنا محدده معبراً عنها كمياً أو رقمياً " - يتم حساب أحتدالاتها وابعادها وجوانبها ، ومدى المكسب أو الخساره المقترنه على الحصول عليها أو عن التنازل عنها ويقوم بمظريه الاحتمالات بدور كبير في هذا المجال .

وترجع أهمية استخدام المنهج الكمي في عملية التفاوض إلى تزايد عدد وحجم المتغيرات والمداخل التي تحكم عملية التفاوض وتعدد الاحتمالات التي تربط باستخدام كل بديل وتعقدتها إلى درجة يصعب قياسها .سواء من حيث الكم أو من حيث الأنسب ، سواء كان احتمالي فرضي " مفروض " أو كان حقيقه واقعاً مؤكده ، سواء كانت كاسده

مختفیه أو كانت باقية عليه ، ويصيح المطلب في ان هذا منه لا شامل مع غيره
ومع هذا دخلت عالم الرياضيه والاحصاء والقياس في علم الاقتصاد وأصبح تشخيصه ممكن
من حرا متكامل في ذاته من نتائج علم الاقتصاد العام ، ومن ثم قد يكون هذا السبب من
أساليب الاجراء القياسي الكمي ، وبوجيه العملية الاقتصادية ووقطعها من السبب
منها ، وأهم هذه الأساليب ما يلي :-

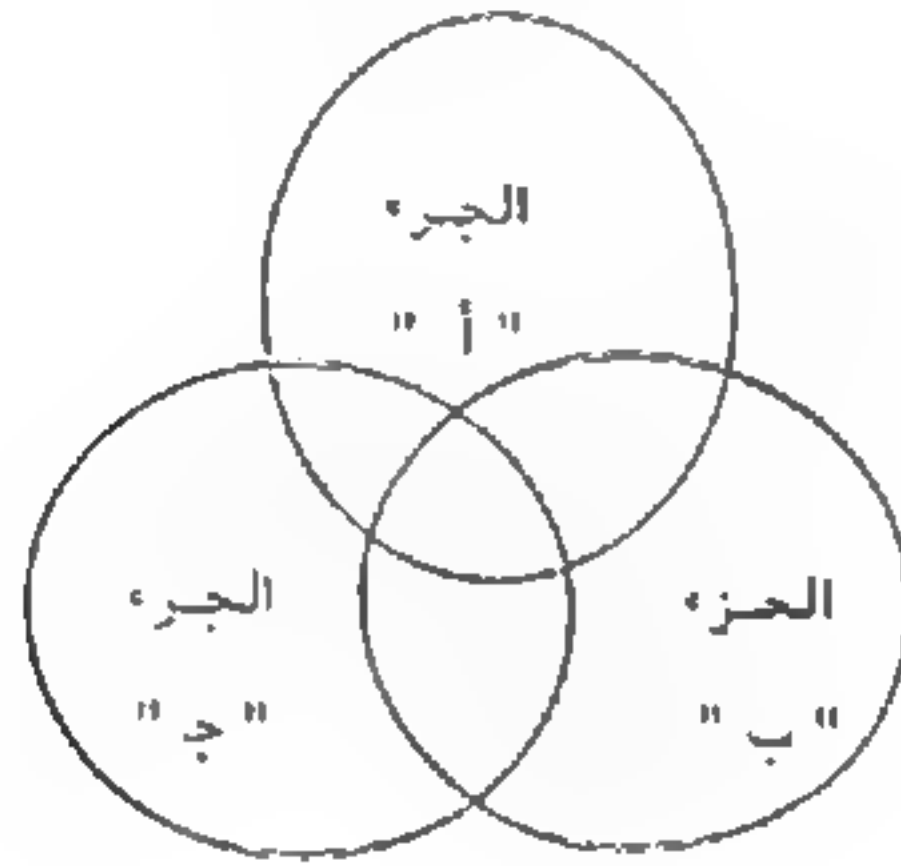
- ١ - أسلوب تحليل الاجزاء المداخله ومطلبي عليه البعض أسلوب المحلل بل بقاءه ...
- الداخل .
- ٢ - أسلوب تحليل التكاليف ...
- ٣ - أسلوب تحليل النقطه الحثويه ...
- ٤ - أسلوب تحليل التكاليف والناتج ...
- ٥ - أسلوب تحليل المداخل المعقده ...
- ٦ - أسلوب المحلل الرياضي الانفصالي ...
- ٧ - أسلوب تحليل النماذج التعويبيه المفترفه مسبقا .

وان كان يجب القول ان هناك أساليب أخرى رياضيه وقبليه ، واحصائيه
أمكن استخدامها في العملية التفاوضيه ، وان كان هذا قد تم بدرجه أقل من الأساليب
السبعه عاليه وأهم تلك الأساليب ، أسلوب تحليل الشبكات وفيه يدرس بتخطيط
العملية التفاوضيه وتحديد مسارها واختصار الوقت والجهد ، ولتكاليفه وتفسير
أثر أو تأثير المحددات الحاكمة لعملية التفاوض ، خاصة اذا كانت هناك عقبات تفحص
موامل الوقت أو التكلفة أو الجهد البشري ، ايضا أسلوب تحليل لبرمجه الخطيه
وجداول المدخلات والمخرجات الخ .

ومن ثم فانه سيتم الاكتفاء بالعرض لهذه الأساليب السبعه اسريسيه ، فركيز
المجال للعرض للأساليب الاخرى للباحثين المهتمين بعلم التفاوض أو في مرجع قياسي
اذا أراد الله ان أكون معدا له بشكل أكثر تفصلا .

ولا : أ. لوب تحليل الاجزاء المتداخلة :

ينبغي في هذا الأسلوب على حقيقة مؤداها ان كل قضية زقاوذية يتم طرحها على «أحد» التفاوض ، هي قضية مركبة من اجزاء وان هذه الاجزاء ترتبط ببعضها روابط مشتركة ، وقد تتداخل الاجزاء وتشارك الروابط ومن ثم تصبح القضية فسي إطارها الكلي العام متكاملة العناصر وان كانت مكوناتها تنتمتع برحلة تبادلية مزدوجة أو مشتركة ، كما يمكن توضيحه في الشكل التالي :



الشكل القضية التفاوضية واجزائها المتداخلة

شكل

وكما يوضح الشكل فان القضية التفاوضية هي كل متكامل العناصر ، وهي في الوقت نفسه تتكون من اجزاء ، وهذه الاجزاء متداخلة وترتبط مع بعضها برابطات معينة وتتأثر بالحركة العامة للمتغيرات التي تحيط وتتفاعل مع القضية سواء في إطارها الكلي المتكامل أو على مستوى الجزء ، أو المنجز المكون للقضية المتفاوضية .

وبصفة عامة ، تتأثر القضية المتفاوضة - وفقاً لهذا النوع من المصادر -

من المتغير راتهما تم

النوع الأول - متغيرات مستقلة فاعله " مؤثر - (١) .

النوع الثاني - متغيرات تابعة لها " وتأثر - (١) .

ولمزم تحديد هذه المتغيرات تحديداً دقيقاً وتوضيحاً جيداً حتى يسهل التعامل

معها ، وكذا التعامل بها ، في نوعية القوى التي وارتبه (علاقة التفاوض) وكذا التعامل

معها .

ومن مصادر المتغير المستقل ، وعناصر المتغير التابع نوعان : الأول

المتداخل ، والمتباعد ، وخيوط الارتباك . وثانيات النوع ، المتداخل ، والمتباعد .

بمستوى كل منهما ، وفي نتيجة للآخر ، وهذا لهذا ، إلا أن ، ثم دخلت المتغيرات المتداخلة

ويتم ذلك ، على ثلاث مراحل أساسية هي :

المرحلة الأولى : تحديد المتغيرات المستقلة :

=====

وفي هذه المرحلة يتم تحديد المتغيرات المستقلة ، وتحريتها إلى عناصرها الأساسية

التي تشكل أساس القضية المتفاوضة ، ومعرفه نوع العلاقة التي تحكم ويربط بين هذه

الجزئيات وقياس درجة الارتباط بين هذه العناصر .

=====

(١) يقصد بالمتغيرات المستقلة ، تلك المتغيرات التي تؤثر في عناصر القضية المتفاوضة

سلباً وإيجاباً ، ومن ثم تشكل القوى الفاعلة في توجيه ، وإحداثها ، خاصة

أحداث أي تغيير أو تطوير أو تحويل في تلك المتغيرات مؤثر مباشر على

القضية ، أي أن القضية المتفاوضة تتأثر بتلك المتغيرات ، فعوداً وهبوطاً ، وهـــــ

واحد ، بل أيضاً وجوداً وعدمه .

(٢) يقصد بالمتغيرات التابعة ، تلك المتغيرات التي يتأثر بأي تغيير في هذه

المستقلة وتصبح محسناً رد فعل لهذا المتغير ، وأثر تلك المتغيرات السلبية والإيجابية

العام والخاص نتيجة طبعه ، لا تفاعلات التي تتم - بما في أثرها - في مدى حدوث هذه

المتغيرات المستقلة المؤثرة على القضية المتفاوضة ، وبذلك المتغيرات السلبية

حقيقة عامة هي أن المحصلة النهائية أو الشكل العام للمنتج لا يتحدد خارج

لأنه وبالمناسبة ، المتغير وهذا - بل أن - يتحدد نفسه لما يبنى من واقع الذاتي

المصادر الذاتية الكونية له .

المرحلة الثانية : تحديد الأوزان النسبية لعناصر المصنفات المدعومة :

في هذه المرحلة يتم وضع وتحديد الأوزان الكمية والنسبية لكل جزء أو عناصر من اجزاء أو عناصر المصنفات المدعومة ، وعلى أساس قوته التوازنية في إطار التكامل والاختار الامام لاكتغير الاستقبل ككل ، وبالتالي الاطالة براء اطيها الدور في اطار حركة الامام - بر المستقبل الكافية .

المرحلة الثالثة : تحليل العلاقات بين المصنفات المدعومة ككل وبين المصنفات الخارجية

ككل أيضا :

وفي هذه المرحلة يتم تحليل العلاقات ، والروابط الحاكمة او المنحكة نسي تكوين العلاقة بين المصنفات المستقلة في اطارها الكلي وبين المصنفات التابعة في اطارها الكلي أيضا ، ويشمل هذا بالطبع معرفة وفهم الاتجاهات المتذبذبة لهذه العلاقة ، أي بأخذ عنصر الزمن في الاعتبار عند تحليل العلاقة ، وهي الوقت نفسه عدم أهمال التأثيرات التبادلية المتبادلة والمنداخله للعناصر والجزئيات ،

وبصفة عامة فان أسلوب تحليل الاجراء المنداخله ، يمكن فريقي التفاوض ، ورجل التفاوض من تجريد العناصر الجريئة للقضية التفاوضية ، وسه ويساها التي رسوم كمية ووفقا لورثها السبي يتم دراستها أثرها وتأثيرها ، ومن ثم يوضح القضاة التفاوضية مجرد " معادله " رياضية أكن الدسيبر عنها كمنها ، ومن ثم يدراسة مكوناتها واطرافها المطلوبة يمكن الوصول الى محبةها او اطرافها الغير المطلوبة

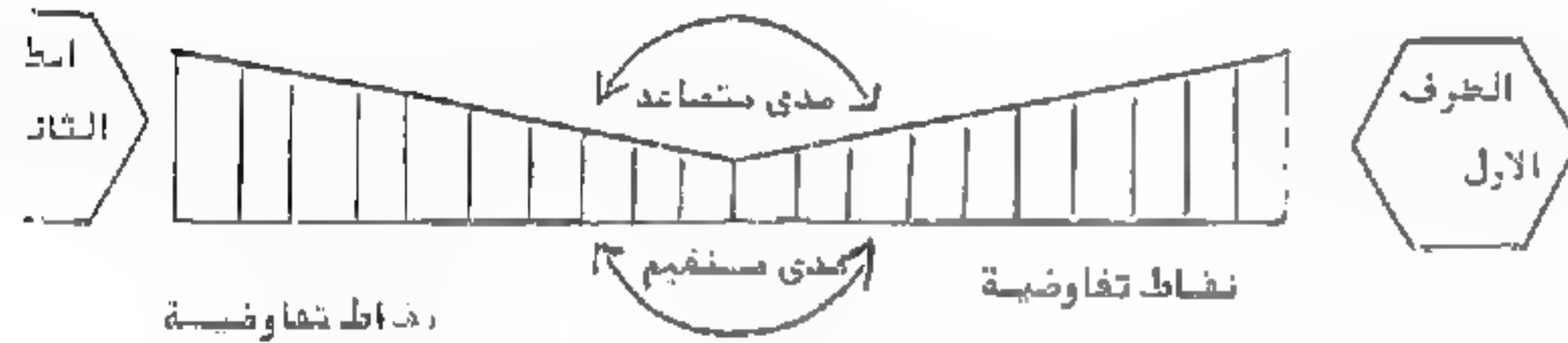
بل انه وفقا لهذا الأسلوب يمكن بناء النموذج القياسي الامثل لمعالجة القضية التفاوضية كمنها ، واستخدام الحاسبات الاليكترونية في تشكيل ومعالجة الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة هذه القضية ، كما يمكن هذا الأسلوب من استخلاص المؤشرات والتنبيه بالنتائج ، وتوقع رد الفعل وحساب كل هذا أثناء العملية التفاوضية وتوجيه دفعه المفاوضات ، والحفاظ على قوة الدفع داخل جلسات وأحكام الضغط على طامرف

الآخر حتى يستجيب للمطالب المحددة .

ويعاد على هذا الاسلوب ، أنه في حاجة الى توصيف دقيق وتشخيص ناجح للعدو والمتغيرات وأساسها ووضع الوزن النسبي الكبير لكل منها في اطار المعادلات العامة أو النموذج الخاص ، الخفية التفاوضية ، وبالتالي فإن أي تحليل أو سمور نفسي من تلك الاحتياجات ستكون نتيجته ، لديه على سبيل المثال التدهور فيه وعلى تحديد نتائجها .

ثانيا : أسلوب النقل المكتسبة :

وبقوم هذا الاسلوب على تحديد الموقف التفاوضي ، وبحزبه هذا الموقف من نقاط تفاوضيه يتم التفاوض بشأنها ومن ثم تصبح الخفية في اطارها العام مجموعة من النقاط التي يحاول كل طرف من الاطراف حيازه أكبر عدد منها والتفاوض على احدها ، وعلى نقاط الطرف الآخر وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي :-



شكل رقم () الخفية التفاوضية ونقاطها المتعين انساب

وبعض المواقف التفاوضية يكون سهل تجزئتها الى نقاط ، والبعض الآخر لا يكون من السهل تجزئتها الى نقاط ، وتتم هذه التجزئة بالاسمائه بالارشادات لانيه .

- ١ - معرفة وتحديد العناصر الاساسية التي يتركب منها الموقف التفاوضي للطرف الآخر .

- ٢ - ترتيب العناصر وفقا لاهميتها ترتيبا متصلا يبدأ الاول فيها برقم (١) يليها

رقم (٢) وهكذا .

٣ - تدوير هذه العناصر وتحديد الأبعاد الخاصة بالقضية وفقا للشكل المبين :-

وجدير بالذكر ان الموقف التفاوضي لكل طرف من الأطراف ليس من الضروري أن يكون متماثلا في عدد اجزائه او في حجم وقائه عناصره ، بل أن من المعتاد أن يحدث كل موقف وكل طرف من الأطراف الآخر وفقا لما يحوزه هذا الطرف ، وفي المعتاد يتم حساب هذه النشاط عن طريق معرفة الاتي :-

أ - تحديد طبيعة القضية محل النزاع أو محل التطبيق
 ب - تحديد العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية
 ج - تصنيف وتحديد نوع الأطراف ذات العلاقة او الداخله في العملية التفاوضية .

د - تحديد موارد القوى الخاصة بكل طرف
 ووفقا لهذا يتم تحديد حجم وعدد النقاط التفاوضية التي سيتم التفاوض عليها والمكونة لموقف كل طرف من اطراف القضية .

فعلى سبيل المثال ، اذا رغب أحد الافراد في بيع سيارته المستعملة ، وان شروط الصفقة لم تكن بعد ، فإن المجال للوصول الى اتفاق ، يتم من طريق التفاوض بين البائع والمشتري ، وفي البداية يجيب تحديد العناصر أو النقاط التفاوضية الخاصة بكل طرف من الأطراف المتفاوضة ، وأهم هذه العناصر هي " السعر " الذي يتعين به بيع السيارة ، فالبائع يرغب في الحصول على أعلى سعر ممكن ، والمشتري يرغب في دفع أدنى سعر ممكن . وكلاهما تتوفر لديه النية في أتمام الصفقة ومن ثم يمكن صياغة القضية التفاوضية على النحو التالي :-

| السعر الأقصى | السعر الأدنى |
|--------------|--------------|
| ٤٠٠ | ١٠٠ |
| ٣٠٠ | ٢٠٠ |
| ٢٠٠ | ٣٠٠ |
| ١٠٠ | ٤٠٠ |

وتزداد العملية تعقيدا ، في المفاوضات الأكثر والابح نشاطا ، فعلى سبيل المثال اذا رغبت في توظيف أحد الخبراء المتخصصين لديك وحذبه للعمل لديك واقباء به متترك الوظيفة التي عمل بها حاليا للالتحاق بالشركة التي تريد التعاقد بها من بين المجمال ليشمل كثير من النقاط الحساسة التي من أهمها ما يلي :-

- * الراتب الشهري والمزايا الغذائية .
- * المركز الإداري والصرايا العينية .
- * مصدر الامان والانـــــــســـــــان .
- * العلاوات الدورية واحتمالات الترقية
- لمركز اتساع
- * التفويض في السلطة (حدود السلطة) .
- * المشاركة في الأرباح .
- * مـــــــســـــــاح التـــــــقـــــــاســـــــد .
- * مكانة نهاية الخدمة .

»

وغيرها من النقاط التي تكون محل بحث ودراة وتفاوض من الطرفين ، أنت بصفتك مدير للتوظيف بالشركة ، وهو بامتثاله الموظف المرموق في احاطة بالعمل .

ومن ثم عن طريق تحديد الأولوية الخاصة بملك النقاط ووضع الاوراق لتبين العكونه لكل عنصر يتم حساب الفيغة الاحصائية للموقف المتفاوض وما تم التوصل اليه نتيجة للتفاوض ، واتخاذ القرار المناسب لكل طرف والمقبول بالطبع من اطراف الاخر او الذي ارتضاه هذا الطرف .

ثالثا : أسلوب تحليل المصفوفات :

نعد المصفوفة ، أحد الاساليب الكمية الرئيسية التي أمكن اخضاعها وطويدها للأستخدام في العمليات التفاوضية ، خاصة في دراسه العلاقات والاتجاهات

المنترجمة في شكل رقمي أو خطي ، ومن ثم يكون من المناسب ألا نفاذه من
أشوب تحليل المصفوفات ، أخصاره أحد الأاليب الكمية في معالجة العلاقات
الخاصة بالقضية التفاوضية ، وأعد أن القضية التفاوضية ، ما هي القضية
كلية مركبة من عدد من الأجزاء أو العناصر ، ولكل جزء منها أهمية نسبية
أمكن إعطائها مبالغاً رقمياً أو تحديده كمياً ، وهي في مجموعها العام يـ كـ
أن تشكل علاقة خطية نرجحاً لتأثير كل جزء في غيره من الأجزاء الأخرى ،
ومعرفة حركة واتجاه هذه العلاقة في الأطار العام للقضية التفاوضية .

وقبل أن نمضي قدماً يجب أن نلقي الضوء على ما هي المصفوفة
فالمصفوفة هي مربع أو مستطيل من الأعداد التي تأخذ شكل عدود ، وأعداد
متساوي عدد كل منها بالنسبة لكل عمود ، وهو ما يمكن توزيعه من خلال
الشكل التالي :

| | | | | |
|--------------|------|------|------|----|
| | عمود | عمود | عمود | |
| | ٢ | ٤ | ١ | صف |
| (القضية أ) | ٦ | ٥ | ٣ | صف |
| | ٤ | ١ | ٢ | صف |

| | | | |
|--------------|---|---|---|
| (القضية ب) | ٢ | ١ | ٢ |
| | ٥ | ٤ | ٢ |

فاذا نظرت الى المصفوفة (أ) يتبين لنا أنها تتركب من مربع متساوي
فيه عدد الصفوف مع عدد الأعمدة ، في حين ان المصفوفة (ب) تتركب من
مستطيل تختلف فيه عدد الأعمدة ، عن عدد الصفوف ، وينطلق على الأعداد التي
تتكون منها المصفوفة " العناصر " ، وذلك لأنه من الممكن أن يكون عنصر

المصفوفة رموزها ، أى لا يعبر عنه رقميا ، ومن ثم يمكن تركيب المصفوفة لصنع مصفوفة عن متغيرات أمكن وضعها فى إطار كمى ، وبالتالى عن القضايا النفاوضة ، أو أى من عواملها وجزئياتها .

فإذا ما قمنا بتحليل القضية التعاوضية التى عنادها الأولية ، أعيدادها ، كى نرى من متغيراتها المستقلة والتابعة حتى يمكن فهم البنية عروفه بالشكل المطلوب . فإنه يلزم أساسا ترتيب هذه العناصر وتحديد هذه المتغيرات ووضعها فى إطار المصفوفة ، فعلى سبيل المثال ، إذا أخذنا عملية إنشاء مصنع ، كأحد القضايا الشروعية يجب تحليل عناصرها وتحديد مكوناتها وأجزاءها المختلفة حتى يمكن فهم البنية عروفه المطلوبة وأهم الاجراء ما يلى :-

- (١) " الزمن " أو الوقت اللازم لإنشاء المصنع (أ) .
- (٢) " التكلفة " أو المبلغ المتعين تحمله فى سبيل إنشاء المصنع (ب) .
- (٣) " المواصفات " الخاصة بالمعدات والآلات المصنعة استخدام المصنع لها (ج) .
- (٤) " تهيئات " المياه والكهرباء والطرق المطلوب توفيرها للمصنع (د) .
- (٥) " العاملون " المتعين اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وإعدادهم لتنفيذ المصنع (هـ) .
- (٦) " خدمات " ما بعد الانشياء المتعين توفيرها (و) .

ووفقا لهذه العناصر الستة ، يمكن رسم مصفوفة على النحو التالى :

شكل رقم (١)

نموذج للمصفوفة العواء للتفاوت - ١

| ص | ا | ب | ج | د | هـ | و |
|----|-----|-----|-----|-----|------|----|
| ا | / | أب | أج | أد | أهـ | أو |
| ب | بأ | / | بج | بد | بهـ | بو |
| ج | جأ | جب | / | جد | جـهـ | جو |
| د | دأ | دب | دج | / | دهـ | دو |
| هـ | هـأ | هـب | هـج | هـد | / | هو |
| و | وأ | وب | وج | ود | وهـ | / |

ومن ثَمَّ فلن تلك العناصر والجزئيات المشكلة للقضية التفاوتية ثم ادخالها
بمجموعة ، وتحديد التأثير التناسبي لكل منها على الآخر ، أي تحديد العلاقة
بادلة بين المتغيرات بعضها البعض ، خاصة وان من الجدول السابق يتضح أنه
يقع كل متغير من المتغيرات مرة في شكل " صف " ، والمرة الاخرى في
ل " عمود " لقياس التأثيرات المتبادلة بينه وبين المتغيرات الاخرى وفقسا
زان المختلفة بكل منفر .

أما العلاقات التماثل ، أو المتطابقة فمن الواضح أنها لا تأخذ قوما ، فليس
بيل المثال فان تفاعل الجزء (ا) كعمود في المصفوفة ، مع الجزء (ا) كصف

فيها تفاعل يلغى بعضه ، بعضا أي مماثل ومن ثم فإنه لا تعدى إلى بعضه .
وكذلك تفاعل الجراء (ب) كمنود مع الجراء (ب) كصف يلقى تأثيره المتبادل وهكذا
يلقى الاجزاء والعناصر الاخرى .

ومن ثم يستقيم فعل في العملية التفاوضية معادلة التفاعل بين
نفسه ، واكتي مع غيره من الجفوفات حتى يمكن تحديد اتجاه التلازم ودرجته
وكيفية التأثير .
لها ، وهي ثم يمكن قياسها من حيث مشاركتها أو تداخلها
فيها .

ومن ناحية اخرى ، فإنه في الوقت نفسه ، على تحويل التفاعل إلى أو
التداخل إلى التي فهم رياضية متوجسة في شكل رقمي .
وقد تستخدم في هذا المجال الحاسبات الالكترونسية ، مع زيادة حجم
المحفوظات أو كثرة تعددها وفقا لدرج التغيرات ، ويجري ذلك ، واستواء
المؤثرة فيها والمتأثرة بها .

رابعا : أسلوب تحليل التكلفة (١) والعائد (٢) .

وهو من أكثر الأساليب الكمية المستخدمة في عمليات التفاوض ، والذي من
خلاله ، يرمي القرار التفاوضي إلى تحديد كبرير وفقا لاحتياجات التوسع والحيوية
التي تتحقق نتيجة لاتخاذ قرار معين سواء بالقبول أو الرفض ، أو القيام بعملية
ما أثناء العملية التفاوضية ، وفقا لهذا الأسلوب يقدم الخطر الذي راوبين أو اميتين
هذا .

(١) يرمي بأصطلاح " التكلفة " وفدا للمفهوم التفاوضي .
بذلك الفرد نتيجة لما اسفرت عنه جهود التفاوضية ولعمرك منه من الزمن ، وبشكل
يمكن حسابها أو تقديره تقديرا تحدد القرب من الحقيقة .

(٢) يرمي بأصطلاح " العائد " وفدا للمفهوم التفاوضي ، مقدار العائد أو الأفعة من التي يحصل
عليها الفرد ويستفيد منها أو يستعبد رايها نتيجة جهود التفاوضية ، وبشرط البقاء
ان يكون من السهل حساب هذه المزايا والعائدات أو تقديرها بشكل سليم .

لزاوية الاولى : دمج القضية التفاوضية :-

=====

تتجمل هذه الزاوية بطبيعة القضية التفاوضية ، ومن حيث هل هي

، خاصة شخصية ، أو هل هي اقتصادية تجارية ، أو هي سياسية حرب .

• هل هي حربية ، كرية ، ... الخ .

يكتل منها ما يحد " الخ التي ، حيث اجبالي الكاليف والعوائد التي تتجمل ، هل

تتجمل ، هي زخايط التفاوض والعوائد وفقا لهذا ، فمن التي نوعين هذا :-

١ - ما يحد مادي محسوس أو ما محسوس يمكن حسابه بدقة .

٢ - ما يحد معنوي غير مادي يخنق تقديره وحسابه لا يامل الشخصي .

ومن خلال حساب هذا العائد يتم تحديد طبيعة القضية التفاوضية ، فكس

حساب ، ومن ثم يتم مخططة الزاوية الاولى .

لزاوية الثانية : النتيجة المتوقعة من التفاوض :-

=====

وتتعلق هذه الزاوية بالنتيجة التي يمكن تحقيقها باستخدام هذا الاسلوب

من التحليل الكمية ، أي من القدرة على ترشيد القرار المنخذ وهذا لمعواضل

الكلفة والعوائد المتوقعة من خلال ما نعرضه نتيجة التفاوض من التزامات

على الطرفين المتفاوضين ، وما تحققة من حقوق لكل منهما وسدى قبول

أبصاراف التفاوض ورفائهم من هذه النتيجة التي تم التوصل اليها .

ويجدر الاشارة هنا الى ان تقليل الكاليف ، أو تفادي الالتزام وتخفيضها

الى ادنى حد ممكن هو شكل من اشكال تعظيم العائد أو زيادة المصانعة ،

هل انه يجب حسابها على اساس كونها عائد حقيقي بالايجاب ، خاصية

إذا كانت تلك التكلفة أو الالتزامات تمثل اعباء ، فبده على الطرف المتفاوض

ومن ثم فان أي تخفيف أو تخفيض أو ازالة لها تشمل مكسما أكيدا لهذا الطرف .

ويحتاج أسلوب تحليل التكلفة والعائد الى كفاءة خاصة في التحليل وفقد
عاليه في حساب التكاليف والعوائد خاصة غير المادية أو المصنوعة حيث يمكن
للمفاوض معرفة حجم الالتزامات " كم التكاليف " ، ومقدار الحقوق " كم المزايا
المرتبطة بكل عنصر من عناصر القضية المتفاوضة أو بكل نقطة من النقاط
المفاوض بشأنها .

ويجب التنبؤ ، أن هذا التحليل للمصانع أو لتكاليف ومصادر القضية
التفاوضية يتم في إطار من المنفعة أو التكلفة الكلية للقضية المتفاوضة ككل ، والـ
يجب ان ، يشرح اليها بشكل كامل وشامل . ومن ثم يمكن لمحدد القرار بقياس
وترشيد استراتيجياته وتكتيكاته المتفاوضية في كل مرحلة من مراحل التفاوض ، حيث
يمكن له ، ان ياب أو معرفة حجم المكاسب التي حصل عليها ومدى الخسائر التي
تحملها ، ووفقا لذلك يتم اتخاذ القرار .

فاذا كانت المصانع من وجهة نظرنا أكبر من التكاليف ، دل ذلك
على نجاح المصانع المتفاوضية وكفاءة التائبين بها . والعكس صحيح .

خامسا : أسلوب التحليل الانتقادي (الحساس) :

=====

يقوم هذا التحليل ويعتمد أساسا على مدى براعة التائبين
بالعملية التفاوضية ، وقدرتهم على الاستشفاف ، والتنبؤ ، بالظروف التي
قد تسود مستقبلا ، والاحاطة بكافة المتغيرات وتأثيرها على القضية
التفاوضية ، وعناصرها ، وجزئياتها ، وتفاعليهم جميعا في تكوين النتيجة
أو الهيكل المسمم للقضية التفاوضية بكافة أبعادها
وجوانبها .

وذلك من خلال هذا النوع من التحليل ، على مدى حساسية القضية التفاوضية
من تغيرات المخططة التي قد تحدث في المستقبل ، مما يستلزم معه دراسة
دقة بدائل افتراضية معينة ، بناءً على ما يتوقعه بكون الأطراف الخصم التفاوضي ، أو ربما
كمية المفاوضات بما يشكل الذي كى منه فهم وأكتشاف الجوانب التفاوضية فحسب
ذلك من ذلك الخصم ، والى داخل معه بنجاح .

كما أن اختيار مدى حساسية بدائل القرارات التفاوضية ، أو القرار المتخذ
من قبل الخصم ، ومع حدوثها سيعطي للمفاوض أدوات هامة ومؤشرات فعالة للرد على
عائلة ما وكذا التفاوضي ، وقراراته المتخذة .

ومن ثم يتم اختيار مدى حساسية هذه القرارات على ظل ساداة أو سحرار
ببراب معينة لمحمورية في المتغيرات القائمة أو المتوقع حدوثها مستقبلاً ، وربما
به رسم اختيار القرار الأمثل ، أو على الأقل معرفة أفضل الظروف التي تساعد
على انجاح القرار الذي تم اتخاذه ، ومن هنا تقوم برسم خطة لإيجاد هذه
ظروف في النوقبب المناسب لانجاح القرار المتخذ في العملية التفاوضية .

وتستخدم اختبارات الحساسية في نقد وتحليل كل جزء من أجزاء القضية
تفاوضية ، والخروج بمعلومة جديدة من هذا النقد أو من ذلك التحليل الانتقادي
هم في استنباط حل أو علاج جديد للقضية التفاوضية ، أو معالجة لجزئية
من اجزائها بشكل ناجح فعال .

ووفقاً لهذا الأسلوب بتعين توافر عدة عناصر لازمة هي :
أ- أن تكون القضية التفاوضية قد تم دراستها دراسة مستفيضة متعمقة متبحرة
بحيث بكافة أبعادها وجوانبها ، ومن ثم أمكن تحديد هذه العناصر والجوانب
سواء كانت الأساسية أو الفرعية وبشكل دقيق .

٢ - أن يتم بحث العناصر والجزيئات اللازمة وفقاً للحقائق المجردة (١) المستندة إلى الواقع الفعلي الذي يتم التفاوض من أجل تعديله أو تنسيقه ولا يجب أن يتم البحث في إطار غيبي شخصي قائم على الامانة والتفانيات .

٣ - أن يتم البحث والتحليل في جوانب الترابيل المظلمة ، ووفقاً للعناصر الرشادة العقلية ، دون أن تتداخل فيها العوامل العاطفية أو الجوانب السلبية الضمنية وأن كان يجب الانضاد إلى كم فياسي يخضع تركيبه لسلوك السبب والتي بدورها يتم تحديد الأثر الذي أدل أو المتشابهة المؤثر بين العناصر ، والجزيئات والمتغيرات ، والثوابت الخاصة بالنفوس المتفاوضة .

٤ - أن تستند الحقائق التي تم تشخيصها إلى توثيق علمي أو تاريخي مؤيد بالنجدة العلمية أو المستندات والوثائق التي يعكس الرجوع إليها والتحكم من محتها ومن صلاحتها وقدرتها على التأكيد على صحة وصلاحية الحقائق المدعى بها ومن مدقها ، سواء بشكل إجمالي أو عن طريق تناول عناصره ومكوناتها .

٥ - يقوم هذا الأسلوب على تجزئة القضية التفاوضية إلى حقائق كل منها يرتبط بجزء من الجزيئات ، يتم تناول كل جزء منها بالتحليل المتعمق والانتها ، من هذا القبيل بصرف محدد وواضح ودقيق ، بعدما عن أي تشعب أو انتشار ومن ثم يمكن القضاء حالة عدم التأكد الناجمة عن تشعب الجزيئات وتعدد العناصر ، ومن ثم يمكن على التعارض وصعوبة الالمام الشامل بعناصر القضية التفاوضية التي تواجه المتفاوضين حول قضايا معينة خاصة إذا كانوا يهتمون بمشاور الروية ، أو عدم الامراك الشامل .

(١) يجب التحذير من أن ليس هناك " حقيقة " مؤكدة أو مجردة في العملية التفاوضية ، بل انه المتعارف عليه ان هناك " حقيقة " مشخصة ترتبط بقدرة الشخص أو الفرد المتفاوض على استجلاء الحقيقة كلما أمكن التفاوض بشأنها بسجاح ، بل وتعضم المكاسب وتقليل الخسائر ، خاصة وأن في التفاوض لا تصرف فقط إلى الواقع الحالي بل انها كثيراً ، بل يمكن القول دائماً يرتبط بالماضي وتتميز إلى احتمالات المستقبل وهي في هذا الانجاه الاخر ترتبط بقدرة المتفاوض الشخصية التي كبير من حيث قدرته على الروية المستقبلية واستشفاف حقيقة القوى الفاعلة والمفعول بها في المنظور المستقبلي للقضية المتفاوض بشأنها .

٦ - يتم اختيار إحدى حساسية كل من الجانب أو قرار يمكن اتخاذه في العملية
التفاوضية وبأثره مسيطرة أو استحصال عامل معين من العوامل ذات العلاقة
، القضية التفاوضية ، وافرأى مدته ، دائل لهذه التأثيرات من قبل الدرجة
المختلفة لمرادة واحدا من هذا البديل وفي ظل بيئة من سرعة الظهور
والاوجاع ، حتى نستطيع التعامل مع عناصر القضية التفاوضية في ظل هذه
الظروف المختلفة والابتداء على الحد من التعقيد الذي يجلب أمامنا
بأسدة التفاوض .

ولعلنا نلاحظ كل تأثير على القضية التفاوضية ومن ثم يعكس النتائج
منها بجماع .

ومما تقدم يتبين ان هذا الأسلوب يمكن المفاوض من الاطاحة بكافة
القضية التفاوضية ، وجرياتها ، وان يكون قادرا على ايجاد ومعرفة الروابط
المنطقية ذات العلاقة والارتباط المؤثر والمتأثر بالعملية التفاوضية .

وعلى هذا فان القيام بتحليل القضية التفاوضية من داخلها ومنكاملها يتناول
كل جزئية من جزئياتها ومتغيراتها الحاكمة وثوابتها المحكومة ، ووضع تصور
مبدئي للاطار الذي تتم في نطاقه عملية المفاوض وتعديل وتوجيه ومرافقة العملية
التفاوضية للتأكد من ان التفاوض يتم دائما في نطاق هذا الاطار وفي حدوده ،
لا يتجاوزه ولا يحرف أو يبعد عنه ومن ثم يسهل انصاف العملية التفاوضية بجماع
وتمكن فريق التفاوض من تحديد مصادر البيانات وتوثيق ادعاءاته من النواحي
المرجعية التاريخية وتقديم الوثائق المؤيدة لذلك .

ويمكن هذا الأسلوب من تحديد المطالب الحقيقية الممكن الدعم بها وكسب
الجولات بها ، وكذا المطالب الخداعية القائمة على المغالاة دون سند أو وثيقته
أو حقيقة تنبئ عليها وان الهدف منها الخبط على الفريق الآخر أو كسب الوفاء
أو اقناعه بعدالة المطالب الحقيقية وأن تحقيقها هو قمة العدالة ولا سيجد نفسه
أمام مفاوضون آخرون أكثر بشدا سيطلون بالمطالب الأخرى المفالي فيها .

ومن ناحية أخرى يكون من السهل الحكم على نظور التفضيه المتفاوضية ،
ومعرفة أفضل الأساليب اللازمة للمراقبة على سير العملية التفاوضية ومعالجتها ،
وكذا أفضل الطرق للوصول للهدف ، فضلا عن سهولة واكتشاف أوجه القصور ،
والعيوب ، والمثالب المختلفة ، والمخاطر أو النقاط الضيقة ومعها مخططات و
أوجه العملية التفاوضية والفائحين عليها ، ومقاطع القوة والضعف حتى يتم
مبتدئ بمقاطع القوة ومعالجة نقاط الضعف ومن ثم تحديد الأهداف المتفاوضية
المطلوبة .

خامسا : أسلوب تحليل النماذج المتعارضة :

مستخدمين مصنفين حسب خصائصهم

ويطلق على هذا الأسلوب بين " أهل السمعة " أسلوب تحليل ومحاكاة التعارض
المنفعة ، سواء التي قام بها فريق التفاوض نفسه ، أو تلك التي قام بها متفاوضون
آخرون معاصرون أو غير معاصرون ،
فمن المتعارف عليه أن أي موقف تفاوضي بين أي من أطرافه ، هو موقف ليس
حديد تماما ، بل أنه يحمل في بعض جوانبه ، أن لم يكن في كلها تشابها مع
مواقف تفاوضية سابقة ، خاصة وأن الخبرة العملية أثبتت في بعض جوانبها أن
التاريخ التفاوضي ، ما هو إلا محطة لنجارب مفاوضات الآخرين ونتائج أعمالهم
واند أيضا يعيد نفسه مرات ، ومبررات ، ومبررات ، وإن كان بعبارة مختلفة فليسلا
أو بعض الشيء .

ومن ثم فإن خبرة رجل التفاوض لا تكمن في معرفته لنجارب المتفاوضين
الآخرين وما استخدموه من مناهج ، واستراتيجيات ، وسياسات ، وتكتيكات ،
العمليات التفاوضية ، وما تعرض له كل منهم من ضغوط وظروف تفاوضية
والأخطاء التي وقعوا فيها ، والنتائج التي توصلوا اليها ، وحققها كل منهم
وينصرف هذا إلى كافة النواحي التي أحاطت بهم ومعانهم الشخصية .

ومما سبق يمكن القول ، انه لم يعد من المقبول أن يتم طرح فكرة الجراح الاخرى جاذبا ، بل اصبح من الضروري تحليل هذه التجارب ، والوقوف على الأسباب الباطنة والارتيبيات والبراديات والتقنيات والادوات التي استخدمت في كل منها ومدى نجاحها في تحقيق الهدف من استخدام كل منها ، والاسباب الفشل وادرجها في الورقة التي شاب استخدامها في مرحلة من المراحل ٠٠٠٠ الخ . حتى يمكن الاستفادة من كل هذا في مفاوضاتنا الحالية والقادمة .

فالمفاوض الماهر مثله في ذلك مثل الجراح الطموح ، الذي يسعى الى معرفة ما استحدثه من كفاءات ، وجهات ، حيث تجارب الجراحين الآخرين ، ومعرفة ما استحدثه كل منهم من ادوات جراحية وطرق جديدة لاجراء العمليات ، واخبار ما يندمج منها في العمل على تعظيم مهاراته وقدراته وبراعته فيها ، بل واسك ان الجديد الخاضع له ونطوره لتحقيق اقصى درجات النجاح في عدليانه التفاوضية .

وبنم استخدام هذا الاسلوب من التحليل في العمليات التفاوضية ونقسمها الى الخطوات الاتية :-

- ١ - تحديد النموذج الواقعي للتجربة التي قام بها الاخرى ، أو التي قام بها فريق التفاوض من قبل فيما يتعلق بالقضايا المماثلة أو المشابهة للقضية الحالية التي يتم تناولها بالتفاوض .
- وبنمرف هذا التحديد الى كافة جوانب التجربة التفاوضية السابقة ، أي من حيث مكوناتها ، وعناصرها ، وجزئياتها ، وعواملها المؤثرة فيها ، وتلك المتأثرة بها ، وانماط العلاقات بين هذه العوامل وتفاعلها معها وايجابيا ، وسدا وجزرا ، وبيادة وانحسار .

(٢) تحديد المصالح والامتيازات، والالتزامات، والمكافآت، والادوات التي استخدمها

كل طرف من أطراف القضية محل الدراسة (القضية السابقة) والدور الذي قام به

كل طرف من الأطراف المتفاوضة في معالجة كل حزمة من الجريئات، وكيفية

استخدام كل طرف للادوات التي استعان بها، والمصالح التي جدها، والاثار التي

ترتبت على العملية التفاوضية .

(٣) رسم إطار فكري عام عن القضية التفاوضية ، في إطار الظروف المحيطة به .

استنادا على ما سبق دراسته في قضايا تفاوضيه ، وكذا كان الإطار الفكري .

متماثلا سواء في محور القضايا ، أو في محيطها العام المتمثل بالبيئة والسبب

والظروف التي يتم التفاوض بشأنها ، كلما أمكن الاستفادة من التجربة السابقة .

(٤) قياس درجة خطوره ، أو كفاءته كل عامل من العوامل الخاصة بتفصيل محل تفاوضي .

وتحديد التكتيكات والادوات المناسبة لمعالجته في إطار الجهر ، المتفاوض بشأنه

وتحديد الأهمية النسبية لكل حقيقة من الحقائق الكبيرة للقضية التي وصفه وسدي

ما يناسبها من تكتيكات، واحتمالات نجاح هذه التكتيكات ، وأفضل الادوات

التي أتت قديما والمفضل الاستعانة بها حديثا .

(٥) الاستفادة من المقارنه الموضوعية بين النموذج التفاوضي المراجع بشأنه واستخدامه

حديثا ، وبين النموذج التفاوضي القديم الذي تم استخدامه سابقا ، وتعديل استراتيجيات

والادوات وفقا للنتائج المتحققة من استخدامها ، ومحاولة الوصول الى محط تفاوضي

أفضل أو انسب معظم العائد والارباح وبأقل من الخاقد والكاره .

وعالبا ما يتم ترجمه هذا كله كميا بالاعتماد على الجاهز الرياضي الكمي وادوات

القياس لوضع الاوزان النسبية وللتحديد الكمي للعوامل الخاصة بالقضية التفاوضية وفهم

الاحتمالات المستقبلية لسير القضية ككل وللاستخدام التكتيكات والادوات التفاوضية

التي وقع عليها الاختيار ، ومن ثم يمكن رسم المسارات الصحيحة والسليمة للمشكلة

التفاوضية ، ومعرفة الاداء التفاوضي ومعرفة مدى تقدمه أو انحراجه عن المسار

الصحيحة .

وبجانب التحفيز من حاوره هذا الأسلوب ، فأى خدأ هو تفسير أو — — —
 ، حتى الحقائق والتجارب السابقة ، قد ، وقد أدى الى عيوب في لكه ، شام — — —
 ما قد يمتد الى هذه الامور معاص ، محارب شعوب أو دول أخرى ، ذات نعط وعيشي
 ومكانه وظرفه مختلف ليس فقط من الناحية الاجتماعية ، بل أيضا من في حتى
 الثقافة والطبوع الاقتصادية والسياسية الخ .

وعلى هذا يبين ضرورة حدود الانحراف ومداه وقياس أثره ومن ثم
 تحديد مدى صلاحية الاسترشاد بالنماذج السابقة ونظمها جزاء ، — — —
 عدلية المساو مع التزمع القيام بها .

سادسا : أسلوب تحليل النماذج المفترضة منهجيا :

=====

يرتبط هذا الأسلوب بشكل كبير بالأسلوب السادس السابق تناولته ،
 بل يرى البعض أنه يمثل أحد مراحله الختامية ، فبعد أن تقوم المفاوض الناجح
 باستيعاب خبرات وتجارب الآخرين ، ونتائج جهودهم التفاوضية ، يبدأ في
 رسم أو تصور نموذج افتراضي لما سيكون عليه العمل التفاوضي الخاص بالقضية
 المطلوب قيامه بالتفاوض بشأنها .

ويستعين المفاوض وفقا لهذا الأسلوب ويتند على مجموعة من الخطوات

هي :

- (١) تحديد الهدف النهائي ، أو مجموعة الاهداف النهائية التي يجب التوصل
 الى تحقيقها ، وكذا مجموعة الاهداف المرحلية الموصلة لتحقيق الهدف
 النهائي ، والمراحل اليمنية المنعمن تحقيقها فيها ، ومن ثم وضع اسمهم
 المفاوضات المنعمن القيام بها .

- (٢) وضع المرامح التفاوضية ، وتحديد الاستراتيجيات ، والسياسات ، والنكتات

، والادوات التفاوضية، وموزع الادوار على فريق التفاوض وفقاً لقدرات وخبرات كل فرد منهم، وتحديد ملامحياتهم بما يخص معظيهم اذاتهم وفدريتهم وتحققهم الى هدف المطلوب، وفي الآونة الأخيرة، تقليل الفاقد من عناصر التفاوض، والجهد، والنكاح التي نتج عنها نتيجة للعملية التفاوضية .

(٣) اعداد فريق التفاوض، وتدريبه في اطار النموذج المفروض، والمطلوب التفاوضية وما يتطلبه من الوصول الى مهارات معينة وتزويده بالمعلومات، والادوات المنعينة استخدامها .

(٤) تمثيل الادوار ورسم الخطط والتنبؤ بسلوك الطرف الاخر ومسار القضية التفاوضية وفقاً لكافة الاحتمالات والاستعدادات لها بالخطط المفاداة استراتيجيات خاصة فيما يتعلق بالعقبات والمشاكل والعراقيل التي يثيرها الطرف الاخر او التي ستنتج نتيجة للتفاوض .

(٥) دراسة البيئة الخارجية المحيطة بعملية التفاوض، وتحديد أبعاد المناخ والاطر المحيطة بها والاطراف المتأثرة بها والمؤثره فيها ونمى قدرتها على الحفاظ خاصة فيما يتعلق بقدرتها على توجيه الرأي العام، وكيفية معالجة كل منهما والاستفادة بها أو على الأقل تحييدها .

(٦) رسم النموذج التفاوضي وفقاً للنتائج السابقة وتحديد أبعاده وعوامله واستراتيجياته وتوزيع الادوار لتمارس حقيقة في العملية التفاوضية وبموجب هذه الجهود التفاوضية وفقاً لبرامج زمنية محدد السهام، ومساعدة تلك الجهود وتقييمها أولاً بأول، وتمحيص مآلاتها وتوجيهها للمآلات الصحيحة في كل مرحلة من مراحل العملية التفاوضية .

وبصفة عامة نخضع عملية بناء النماذج الافتراضية الى نوعين من العوامل : أولهما موضوعي، وثانيهما شخصي، والعوامل الموضوعية تتعلق أساساً بالقضية التفاوضية ومدى وضوح عناصرها، فبعض القضايا تكون بسيطة مبهلة، والبعض الآخر يكون

في غاية التعقيد نتيجة لداخل العوامل وشابكها وداخل المصالح
والاطراف المعنية بالقضية .

في حين ان العوامل الشخصية ، بسيط بالقائمين بعملية التفاوض ، أي
بالمفاوضين أنفسهم وسدي خبرتهم ، وقدرتهم على بناء التوافق المناسب
للمضية التفاوضية .

المبحث الرابع

المناهج السلوكية

يرتبط التفاوض في كافة مراحله وابعاده بالإنسان الحيواني، أو الحيواني
معن، أو المثة اوضي ناعيه ، أي بالإنسان في ذاته وبنفسه ومعرفته التي
يمكن ان يأخذها نبي إطار العمل التفاوضي .

ومن هنا نأتى ارتباط التفاوض بالإنسان ، ذلك الكائن المراد الذي
لا يزال موضع تأمل ودراسة ومخبر من جانب كثير من العلوم الاجتماعية
لمعرفة الطبيعة الانسانية ، والفروق القائمة بين شعوب الحبش البشري ، و
الادراك العقلي للإنسان ، وابتكاراته ، ومعتقداته ، وقيمه ، وما يؤثر عليه ،
وما ينفثر به ، وما يتدعيه من دراسة ومعرفة المأثورات الثقافية لدى جمعه
معينه من البشر ، والتنظيم الاجتماعي لهم ، ودراسة العلاقات بين الدول
علاقات الصادرة والقريبة ، ودراسة التنظيم السياسي الذي يحكمهم ، والاجراءات
والقواعد القانونية التي تنظم معاملاتهم والعلاقات الدسبية التي تضع الاطر
الاخلاقية لهم . . . الخ . بل ننصرف هذا أيضا وبالضرورة الى دراسة
نظم الحياة اليومية الذي يهتدى به مجموعة من البشر في مراولة استمرور
معيشتهم سواء كانت بسيطة أو معقدة .

ذلك ان هناك ارتباط قوي بين المبدأ القيمي والمعرفي للإنسان وبين منهج
أو انسياق الاجتماعي الذي تنطلق منه هذه الميم أو تركيز اليه ، بمعنى ان
معرفة الاطار الثقافي والاجتماعي المحيط بالتفاوض معهم يمكن من تحديد
هويتهم وخصائصهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم التفاوضية ومن حيث مسؤولياتها
الظرفية زمانا ومكانا .

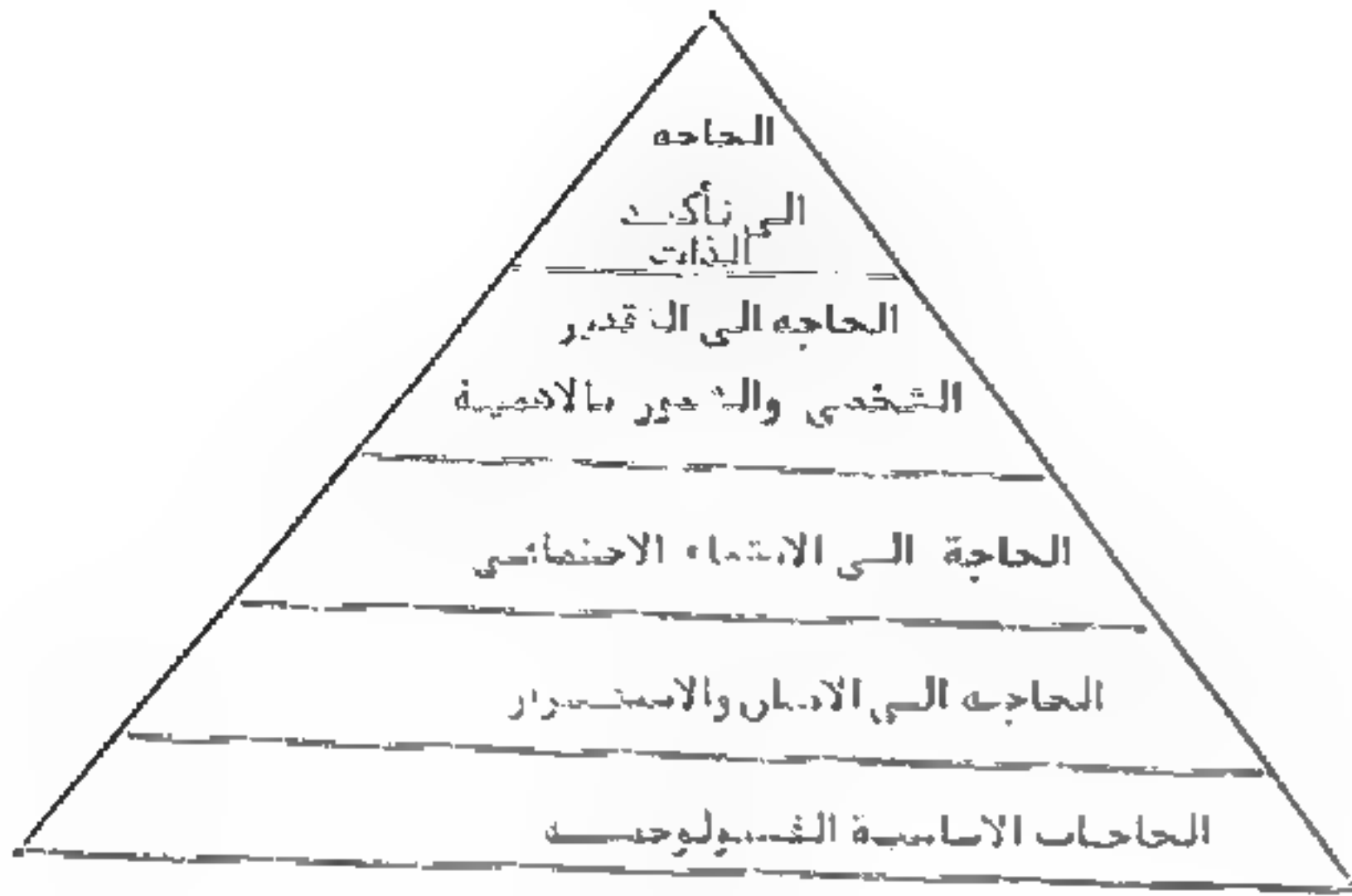
وهي نعم فإن التحديد الاطاري لناريخ المؤسسات الاجتماعية والثقافية
القائمه وبوعده وحجم وثقوة ما تربطها من علاقات بالمجتمع وبما يراد
توحيدها بالمفاوض ، وذا يحكمها من توارثات قيم الثقافة السائدة بماء
مشكل كامل على التعادل بل مع العدم في المفاوض مدته بأغلبه كانه في نفس
الانسان عليه بالمفاوض .

ومن ثم فانه يبين دراسة اطار التنظيمات والعلاقات الاجتماعية
وما توليه من وظائف وما تشكله من اتجاهات على الانسان عند اوضه
في مجتمعه الكلي أو الفردي الخاص ، وهو ايضا ينصرف الى معرفته
ومائلاته الانه ، ومفهوم الوحدة ، والذات النفسية المشتركة بين مجتمعه
دنيته من البشر ، وربط هذا كله بالنواحي الاجتماعية والثقافية لحياة
الانسان في مجتمعه البشرية ومدى تأثير هذا كله على الانسان المتفاوض
معه أو المتفاوض عليه أو المتفاوض ذاته ، أي سواء في مدركاته ، ومضى
دوافعه ، أو في اتجاهاته ، أي دراسة ما له علامه أو تأثير في سلوكه العام
والخاص ومدى تأثير ذلك على العملية التفاوضية .

وفقد يد ، في استخدام المصاحح السلوكية في مجموعها العام في التفاوض
سواء في شخصي الفرد المتفاوض معه ومعرفته رغباته ، واحتياجاته ، ودوافعه
ومدركاته ، وكيفية التأثير على هذه الجوانب حتى يسلك سلوك معين بداهة ،
أو ليعخذ قرار معين بعينه ، يتم دفعه اليه ، بل واقعا داهيا بأمره قد
يسم من رغبة داخلية حقيقية ، واقتناع تام منه وتأييد من ذاته ، حتى لو
كان هذا القرار بمثابة انها لوجوده أو خسارة كاملة له ، وعلى هذا فان
التصرف على الحاجات والرغبات الخاضعة بالانسان تساعد كثيرا على التعامل معه
سواء لجعله يتصرف ايجابيا أو سلبيا ، وسواء كان جالسا معنا الذي مائده التفاوض
أو لنسعى الى جذب اليها .

ويظهر الشكل التالي القدرج الهرمي للحاجيات الانسانية

التدرج الهرمي للحاجات الانسانية



فمن خلال الشكل مالف الذكر نرى لنا ان الحاجات الانسانية تأخذ شكل هرمي متدرج نبدأ من " القاعدة " الى " القمة " حيث تمثل قاعدة الهرم الحاجات الفسيولوجية الاساسية التي لا يمكن لأي انسان الامتناع عنها ومنها والحياة بدونها ، فهي مرتبطة بمسكوكية وديمومة الانسان ذاته ، ومن ثم فان أي انتفاض منها يجعل من التفاوض عليها ومألة مصدر ترنيط استعداء للاجاسة للضغط التفاوضي وأكثر انقيادا وطواعية لما يتم : املائه عليه أو جذبه اليه ، أو طلب مساهمته فيه .

وتتدرج هذه القوة وهذه الشدة بشكل اخف تدريجيا مع تدرج الهرم الموضى بالشكل عاليه ، وان كان يجب القول ان هناك اختلافات بين الشعوب وبين الافراد من حيث مدى سيطرة حاجة معينة وأهميتها بالنسبة لهم ومدى قدرتهم على تحمل التوتر النفسى الساجم عن عدم اشباع هذه الحاجة وتأثير هذا كله على طلب التفاوض معهم .

ومن ثم فإن المواجه السلوكية ، تقع وم بدور ، ديد الخطوره في
 مماية المتفاوضة ليس فقط بل لدراسة انماط وشخصيات الفرء في المتفاوض معه ،
 بل ودرجة اثره واخطار للتأثير على هذه الشخصيات ودفعهم وتوجيههم ،
 جابيا نحو اتجاه معين .

ومن هنا فان دراسة الشخصية الانسانية للفرد المتفاوض معه مع
 عبرا اساسيا لمجاء العملية التفاوضية ، وتبدأ هذه الدراسة بتحديد صفات
 شخصية هذا الفرد .

ومفتاح الشخصية . كما يتناول استاذنا العقاد بـ " هو الاداء النفسي
 فتع لنا ابوابها ، وتنقد بنا وراء اسوارها وجدرانها " ولكل شخصية انسانية
 انسانية مفتاح صادق يسهل الوصول اليه أو يصعب على حسب اختلاف الشخصيات
 ' فكل شخصية انسانية ، هي بمثابة حسن مغلق ، فإذا عالجته بمفتاحه المناسب
 سلا حسن ولا اغلاق " .

ومن هنا تبرز أهمية المواجه الانسانية في تخفيض الفرد المتفاوض معه
 و الافراد المتفاوض معهم ، وتتناول هذه المواجه في بعض جوانبها دراسة
 تأثير البيئة على الفرد في اطار خاص ، أو في اطاره العام في المجتمع
 لمحيط به والذي ينشأ فيه الى الدرجة التي يمكن بها تمييز سلوك
 الانسان المصري ، عن الفرنسي ، أو الأمريكي ، أو الروسي ، أو الالماني ،
 أو الياباني الخ .

وفي الوقت ذاته يمكن التمييز بين سلوك فرد وآخر داخل كل جنسية
 من الجنسيات ، مثل سلوك ابناء محافظات الصعيد ، من سلوك ابناء
 محافظات الوجه البحري ، من سلوك ابناء محافظة القاهرة الخ .
 بل وبين المحافظات .

وفقا لتلك المواجه ، فان التفاوض هو موقف انساني ، ادراكي ، وسلوكي يخضع
 في لحظاته وفي اتجاهاته وفي بنائه ايضا لثلاث عوامل اساسية هي :-

وعن نعمة ، وهو مدخل هام للاضطراب في علاقة الذات بذكرها ،

نعم ، ومن ثم ينقسم الوعي لدى هذا الفرد إلى جزئين ، هما :-

« وعي فلسفي عام من الجوانب والكبرياء يتجلى في عاقل الجسم والنفوس
باعتباره كائنا حيا » .

« وعي مادي خاص بالقضية التفاوضية يمكن تحديده بأنه تيار سهو لسمعه
تحويله إلى شيء قابل للاذعان والمسلم من خلال المواقف النفاضية » .

ومن ثم فإنه يتخذ دواوجه الفعور في المعرفة ومقدار الانقسام في
الوعي يمكن تشخيص الشخصية التفاوضية عليها في أطرافها العام وفي
أطرافها الخاص ، والتقبيل أو الذوق لما يمكن أن يرضى عنه الذات وفي عاقلها
مستقبلا وكيفية التعامل مع أطرافها ايجابية وسلبية .

(٤) الصراع بين الذات الداخلية للتفاوض وموضوع القضية المتفاوض بشأنها :-

.....

من المتعارف عليه انه عادة ما ينشأ نوع من التناقض بين " ذات التفاوض
وبين " موضوع القضية التفاوضية " ، فواقع القضية التفاوضية من حيث كونه
" واقع " فاسه يعني شيئا خارجيا يمكن ان يتعارض مع الداخل المعنى للمفاوض
من حيث ايضا اصطدامه بقبحه التي تربي عليها ، أو المثل التي ينادي بها
أو الرغبات التي يرغبها ، مما يجعله مضطربا بذاته ، وهذا الضرب يولد
المفاوض إلى أحد الاتجاهين الاتيين :-

« أما ان يتطابق مع الواقع الخارجي وهو أمر غير مرغوب فيه اذا سبب
أمكن السيطرة على هذا الواقع ورسمه بالشكل الذي يتمشى مع مصالحنا .
« أما ان يندفع نحو الكذب والتحويل وهو أمر مرغوب فيه ايضا حيث يندفع
اصطياده في عدة مواقف كاذبة تفقده مصداقيته واحترامه لنفسه وممكن
بمبادرته ومن ثم سهل السيطرة عليه ، والعامل معه تفاوضيا ، وكسب
الجيولات التفاوضية معه » .

ومن ثم فإن هذه الجزئية ، يمكن تحريم المتفاوض معه ، وعزله عن
 آمانيه وأهدافه ومثله وقدرته النسي تربي عليها وعاش بها ، عن طريق خلق
 مجموعة من البهائم له ، وحملها يعيش واقعاً نفسياً معارضاً مع الوافد مع
 المادى للقضية التفاوضية .

ومن ثم فإن دراسة المشيرات والعوامل الداخلية الخاصة بالفرد،
 المتفاوض معه يساعد كثيراً في نجاح التفاوضية واجباره على
 قبول الشروط الموضوعية والتسليم وقتها بوجهة النظر المطلوبة .

الهدف الثالث : الهدف المطلوب الوصول اليه :-

=====

الهدف التفاوضي ، رغبة اساسية من رغبات فريق التفاوض ، والتي
 يترجمها في شكل واقع متعاظم نحو " النجاح " فإذا توصل الفريق الى
 تحقيق " الهدف " تحقق دافعة نحو النجاح ، وبمئته عامه فان الدافعة
 نحو النجاح : ليس هدف في حد ذاته ، أو ليس هدف يحققه المسمى ،
 بل هو مجرد مقدمة لاهداف تالية أي هو هدف مرحلي ابتدائي ، أما الهدف
 النهائي للفرد المتفاوض هو الحصول على اشباع المهني والاجتماعي ، وبالتالي
 تحقيق عنصر الرضا النفسي عن ذات الفرد ، ومن ثم احترام وتقدير المجتمع
 المحيط به .

فإذا ما استطعنا اقتناع الفرد المتفاوض معه ، بأنه في امراره على
 فرض شروطه وتشعبه سوف يخسر رضا رؤسائه عنه ، خاصة اذا أمكن جديب
 هؤلاء الرؤساء بوسيلة أو بأخرى ، فسوف تهتز قدرته التفاوضية ، بل ان الفشل
 فلال الشك وعدم الثقة وتحويل العلاقة بين هذا المتفاوض ورؤسائه المسمى
 علاقة مسرعة ، فانه يكون ايسر في زعزعة قدراته التفاوضية ، خاصة ان جـزءه
 هام من تحقيق المتفاوض للاشباع النفسي والتقدير المادي والادبي ، متوقف
 على رضا رؤسائه عنه ،

مفهوم الشخصية :-

.....

الشخصية هي ذلك المركب الانساني الذي تنظم داخله العمليات النفسية
التي تؤديه ليعبر ما تتميزها خبرته العملية السابقة وممارستها الحالية وطاوعه
المستقبلية ، وهي خلالهما تتكامل سلوكه وردود افعاله وانجاباته فـ..... د أو
بالموافق مع البيئة التي يشأ فيها .

وهذا المفهوم ينفذ في بالذوق والاختلافات بين الافراد في الوظائف
السلوكية والنفسية ، كالانفعال ، والدافعية ، والادراك ، والتعاطف ، والتذكر ،
والخطاب ، والتذكر : وأن كان يجب ان ينظر الى كل هذا في العملية
التفاوضية " ككل متكامل " أي كمرآة ، أو نظام متكامل من جميع اجزائه
العمليات الفردية التي يتكون منها ، وهو ما يعكس ان سميه بشخصية
الفرد ، فاذا رغبتا في وصف شخصية فرد ما ، يجب علينا ان نقتصر
الطريقة التي نتركب بها هذه العمليات أو الوظائف وممارستها لها في
العالم المادي والاجتماعي المحيط به ومدى توافقه معه .

ومن ثم فانه يستدل على الشخصية من خلال الافعال والاستجابات
المرئية للشخص ، والتي تحدث في بعض المواقف وهي عادة لانخرج عن
ثلاث انواع أساسية تقبل الملاحظة ويستدل منها على الشخصية : هي :-

- ١ - الحركات (أو الانفعالات) .
- ٢ - التفارب اللفظية .
- ٣ - التجبرات الفسيولوجية للنشاط النفسي الحاد ، مثل الانفعال .

ومنف الشخصية :-

.....

لكل شخصية من الشخصيات صفاتها الذاتية المميزة ، والشخص بوضوح
يفهم في ضوء كيفية ادراكه لنفسه ، أي في ضوء تفهمه " لذاته " وهذا التفهم
هو الذي يدفعه الى العمل (الفعل) والاستجابة (رد الفعل) أي المحرف على نحو ما .

ولأنه يحول إلى تحديد الشخصية المتفاوض معها يجب أن يتغير ،

على جانبين أساسيين فيها هما : جانب من السمات ، وجانب الانتماء .

وقال عنه لجانب السمات :-

~~~~~

تعتبر السمات على مفاهيم استثنائية لدى الفرد المتفاوض معه ، وقد

هذه المفاد يتم التي اجابه أو نزاعاته لا فعل ، وطريقة في الاد تجابه مؤر

معين ، فمن المتعارف عليه ان ذلك رد المتفاوض به بل اني قد قد معينه

الاجابه ، طريقة معينه عند مروره أو تعرضه " لوقوف " معينه ، وهذا

ما نقلنا الى التفرقة بين مفهوم " السمات " ومفهوم " الحالة " .

ومفهوم الحالة يشير الى استجابة الفرد التي تحدث الآن ، أي أن هذا

الشخص المتفاوض معه من حالة " قلق " في موقف معين ، تدعى حينئذ ان اسمه

دعى وصف الشخص المتفاوض ذاته باعتباره موضوعا بها أي منهم مثلا ،

" القلق " وهذا يعني ان الشخص الاول سوف يصف بحالة القلق في ظروف

معينه ، رغم انه لا يعاني في الوقت الحاضر من أي قلق ، في حين ان الشخص

الثاني هو دائما في حالة من القلق تعيش معه في كل الاوقات .

ومن ثم يمكن القول ان وجود الحالة لا يقتضي بالضرورة ان الفرد

المتفاوض معه سوف يكون قلقا دائما ، ولكن لديه فقط انداء من بلاهاته

بالقلق في مواقف تفاوضية معينة ، أما اذا كانت السمات قائمة على القلق

فانه بالضرورة سوف يكون قلقا مع كافة مراحل التفاوض .

والسمات هي خصائص متكاملة للشخص ، أي أنها تشير الى خصائص

نفسية عميقة واقعية تحدد كيفية سلوك الشخص ، ويمكن التعرف عليها

خلال الملاحظة وعن طريق الاستدلال مما هو أساسي ينصل بمركز الشخص

ومما هو ثانوي هامشي يتمثل بمحيط الشخصية .

وبذلك يلاحظ الباحثون في فهمهم ومصدقهم للأحداث الدورية، ما بعد عرض  
 مختلفاً وفقاً (الادعاء) حيث يمكن إدراج أنواع السمات التي يمكن  
 الإلمام بها التي يتجلى فيها ما هو خاص بها الشخصية، وبعضهم يسمونها  
 قوماً القادرة التي تشير إلى السمات العامة والخاصة للأفراد المتفاوضين،  
 بعضهم يسمونها وفقاً للمحالات المزاجية لهذا الفرد، كقوته التي يتناول  
 الاعتناء أو النفاذ أو الكسل ..... الخ .

وفقاً لما تقدم فإنه يمكن الاستعانة بالتحليل الذي ماغة " كاسل " <sup>١</sup>  
 شخصيات انراشده ، باعتبارها وأكثر الثمينة افتراضاً وانراشداً اليوميين  
 سمات التفرقة على أو تنقسم بها شخصيات المتفاوضين معهم ، وهو ما  
 يمكن تفرقه فيما يلي :-



## جدول

أهم السمات الشخصية التي قد نلاحظها فيها شخصيتك

المتقاضي مع

| السمات         | مظاهرها وسلوكها                                                                                                                                 | السمات         | مظاهرها وسلوكها                                                                                                                                                                                                        |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ - المتكبر    | سريع وقيل التفسير بغير دليل ،<br>يرفض بالحاول الوسيط ،<br>لا يخطرب أو يهاجأ أو يرتبك<br>أو يستشار إذا سارت الأمور على<br>بحر مخالف لما يتوقعه . | العاجز         | يمر على أن تتم الأمور على<br>الطريق الذي تعود أن يتخذ<br>عليه دائماً ، لا يغير عادة<br>أو طريق تفكيره مع تساهل<br>الجماعة أو طرق تفكيره<br>بخطرب ويرسل إذا تغير<br>الموقف ، مامه أو إذا تغير<br>أسلوبه الروسي في الحين |
| ٢ - الانفعالي  | سريع الاستشارة ، يصرخ كثيراً<br>( كالاطفال ) يضحك بكثرة ،<br>يبدى الحب والغضب ، وكافة<br>الانفعالات بشكل زائد .                                 | الهادئ         | متزن ، يبدى القليل من<br>العلامات التي تكشف عن<br>الاستثارة الانفعالية من أ<br>باحتفظ بهدوء ، ويساخر<br>بصوره الأدنى من المطلوب<br>المباشرة أو موقف الخطأ<br>المغبوط الاجتماعية وغير                                   |
| ٣ - حسي الضمير | أمين ، يعرف الواجب ويقوم به<br>حتى لو لم يلاحظه أو يشرف عليه<br>الإنسان آخر ، لا يقول الكذب أو                                                  | عديم<br>الضمير | مجرد من كافة المبادئ<br>الاخلاقية ، حسبي نال ،<br>كثير مبدى ، انه                                                                                                                                                      |

أهم السمات الشخصية التي تتمتع بها

شخصية المتفاوض مع

| السمات                  | مظاهرها وادوكها                                                                                                                                                                       | السمات | مظاهرها وادوكها |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------|
|                         | محاولة خداع الآخرين ، يحترم ممتلكات الغير أو ما يحوزونه من ممتلكات ومواهب ، لا ينكر لكل ذي حق حقه وينادي له بهذه الحقوق .                                                             | السمات | مظاهرها وادوكها |
| فكر " متمسك ،<br>قائد " | متمسك بالقواعد المتعارف عليها في المجتمع ، بشكل صارم بما في ذلك طرق السلوك والتفكير والملبس وغيرها ويعمل الشيء المألوف ، ويبعدو حريتنا اذا وجد انه يختلف عن الآخرين .                 | السمات | مظاهرها وادوكها |
| مستور                   | يحسد الآخرين على انجازاتهم بنغير اذا اسفر الاهتمام عنه الى الآخرين ويطلب المزيد منه الى نفسه ، سريع الامتناع اذا وجد ان الاله سام موجه الى غيره ، بل انه قد يتأفف اذا حمت هذا أمامه . | السمات | مظاهرها وادوكها |
| دب الحفر                | سرايم مشاعر الآخرين ، ومحرم حاجاتهم ويحج لهم بالقدم                                                                                                                                   | السمات | مظاهرها وادوكها |

والخداع ، دما عند اخل الاعسارات الشخصية أو من السخه ، يقول الكذب ويخدع الآخرين ولا يحترم ملكية الغير ، ويك في فترات التغير وفيما محروونه من مواهب .

لا ينالي بالعرف ويسلك سلوكا مختلف عن الآخرين ، لا يغيره ان يرتدى نفس الرى أو يعمل نفس الاعمال كالآخرين ، له اهتمامات واجاهات وطرق للسلوك غريبه الى حد ما ، ويتبع أسلوبه الخاص الغريب الى حد ما .

محيد الغير حتى من هم أحسن منه ، لا يحيد مشوره عندما يلقى المشور اهتماما أكثر منه ، بل انه قد يشارك في الشئ عليهم ويعددهم معافهم وأخذهم .

لايراعى ولا يحترم مشاعر الآخرين وتغطرين متحدث ، وقع مع الآخرين .

[illegible][illegible]

## أهم السمات الشخصية التي قد تتمتع بها

## مجموعة المتفاوض معهم

| سمات | مظاهرها وسلوكها                                                                                                                                                                | السمات | مظاهرها وسلوكها                                                                                                                                               |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | بالألف دأب ، قد يؤنب نفسه إذا سارت<br>الأمور على نحو خاطئ .                                                                                                                    |        | الحسن ، لديه أحاسيس معقدة<br>ومبالغ فيه عن قدراته الذاتية ، يميل<br>إلى حب الظهور والافتراء ، يؤنسب<br>الآخرين كلما حدث مزاج أو سارت<br>الأمور على نحو خاطئ . |
| أسل  | وهن ، ينزع دائما بالاجهاد عقب أي<br>مجهود يبذله حتى لو كان صغيرا ،<br>يفتقر إلى النشاط ، بطئ الحركة<br>والعمل ، غير واضح ويطئ الكلام ،<br>متوان ، عزوف عن المشاركة في أي شيء . | النشاط | يقظ ، فعال ، سريع الاستجابة<br>للعمل ، قوى التنفيذ ، حاسم في<br>قراراته ، مليء بالنشاط والحيوية<br>لديه شجاعة المخاطبة والصراحة<br>والرد النلقائي العفوي .    |

وهناك العديد من السمات الأخرى ، التي يمكن الوصول إليها وتحديددها وتشخيصها لكونها  
بدرجة الأهمية في العملية التفاوضية ، ومن ثم فإن نجاحنا في تحديد السمات العامة والخاصة  
لقراد الفريق المتفاوض معه يساعد على تحديد الوسائل والادوات التفاوضية المؤثرة على هؤلاء  
أفراد ، وكذا على كيفية التعامل معهم وتوجيههم توجيهها معينا واحداث الاندالات والفضول  
لمناسبة عليهم لجعلهم يتمرفون بشكل معين أو يفومون سلوك معين ترغب في قياسهم به .  
وعلى هذا فان قدرتنا على التعرف وتحديد السمات يعد عنصر هام لنجاح العملية  
تفاوضية ، باعتبارها مجموعة متوافقة من الصفات تنجمع لدى الفرد لاحداث آثار سلوكية معينة  
باعتبار ان فعل الفرد أو تصرفه هو دائما نتاج مجموعة هذه الصفات المتوافقة الا انه يمكن ايضا  
قول ان هذه الصفات تمهم كل منها بنصيب معين وليس بالضرورة ان يكون هذا النصيب متساوي  
من غيره من انصبة الصفات الأخرى .





وإذا تم معرفة مدى قوة " الأنا " داخل الحميم المنفذ ، و قد يمكن  
التعامل معه بسهولة ، بل ونوجهه وفقاً لما نريد ، حيث لا يرى هذا  
الخص لا رقيباً إذا ما كانت أمامه ميطة رقة عليه ، وكأنه إذا ما عساه  
معه شيء تجعله لا يفتن في العادة التي مواطنه إلى أي الخطب - - -  
المدفوع إليها أو إلى المكافأة التي أحيطت به .

{ و } مصدر الانضباط والرشادة الذاتية :-

~~~~~

وهو بمثابة العقل ، والحاجز الواقعي لانحراف الخدم ، ويتعدد ويختلف
هذا المصدر من فرد إلى آخر : فـ قد يكون مصدراً دينياً يقوم على تعديده
الديني ، أو مصدراً سياسياً يقوم على الانتماء الحزبي والسياسي ، أو مصدراً
ادبياً يقوم على الالتزام الأدبي تجاه الغير ، أو مصدراً مادياً يقوم على
الالتزام بمن يعطى له أكثر وهكذا .

ومن ثم فإن معرفة هذا المصدر يكون عاملاً مساعداً على التفاوض
بشكل أفضل .

بالنمجة لجانب الانضاط :-

~~~~~

يعتبر النمط من الصفات العامة التي يتصف بها مجموعة من البشر ،  
فبينما تعزو السمات إلى فرد معين أو إلى شخص معين ، فإن النمط يترجم  
إلى مجموعة معينة من البشر يتخذ سلوكهم أو فكرهم أو ذواقيهم  
نمطاً معيناً .

ومن هنا فإن الفرد قد يصنف باعتباره ينتمي إلى " نمط " معين  
حسب مجموعة السمات التي يكشف عنها ، إذا توافقت هذه السمات ، مع  
" السمات " الخاصة بمجموعة أخرى من الأفراد أمكن القول أنهم ينتمون إلى  
نمط معين جمعهم .





وأذا كان بين المصروفين وبين روث جبهة متبقية فذلك يدل على عدم إدراكه لحرره ،  
 في روث ما وكيفية معيشته ، وما يريدها وان كان قد انقلب على رعايته ،  
 وبين من لا يهتم بل أدب تاربيهم ، ولكنهم إذا امتدحوا ، من أحسن هدف ممكن .  
 كانوا في غاية النشاط والاندفاع وانهم في عروقهم دون الاندفاع ،  
 ان العزلة يرون عاطفيون بهم حبوبة دائمة ، ولكنهم يعجزون عن العزلة ،  
 ودون ذلك ، أما الانجليز فيعرفون مقولة الانحياز والبرودة المبردة ،  
 والنشاط ونقد بين الفنانين والشعور بالمعنى والصدق ،  
 الصداقة ١٠٠٠٠ الخ (١)

ومن هنا تعد دراسة الامساك المتعددة المدخل الاساسي الاكثر ملائمة فسي  
 تحديد أساس الشخصية المتفاوض مع ، ومن خلال هذا يتم دراسة الفرد  
 المتفاوض معه كنموذج لكل الأفراد أو الأشخاص الذين يشتركون معه في  
 بعض السمات المشتركة والسمات الحياتية العامة ، ومن هنا يتم اخضاع الفرد  
 المتفاوض معه أساسا لتحليل الشامل الكلي كمرحلة أولى ثم اخضاعه  
 لتحليل الفردي للوصول الى سماته الفردية الشخصية والتي ينفرد بها  
 مع غيره من افراد الفريق المتفاوض معه .

ومن ثم فان تحديد ملامح الشخصية يساعد رجل التفاوض على التفاوض  
 على خدمته وعلى كسب الجولات التفاوضية أو على الأقل على عدم تحقيق خساره  
 فيه ، وليس ايسر من استخدام عنصر الوقت ، والزمن ، من طرفي المفاوضين ،  
 كما ان الطرف المتفاوض معه عندما لا يتسلم بسهولة ، ربما يتم تنبيهه أو  
 اذية - اذية القدرة على العناد .

(١) جدير بالذكر ان الطبيعة والظروف التي تعيشها أمة من الأمم تؤثر في سلوكها العام ،  
 دليل المثال اذا عاشت أمة في كنف دموع حزينين يسمع على الامم ، انخراطها في هذه الامم  
 تحتار بأزهارها ، في حين ان الأمم المعروفة دائما السجود الاناء ، ثم في الزفة الكدر  
 والصل .

يضاف الى ذلك ان المناطق التي تسكن فيها اوطانها أو دمجها التي هي فيها الخير  
 أو أكثر يؤثر على سلوك الشعوب التي تعيش فيها من حيث دليل الافراد ، أي اسبقه اذا كان  
 ملائمة فاعطه الخيرات ، بينما تميل الشعوب التي لا ، من في البلاد ، خيرة الخير .  
 واجمع في ذلك :  
 د/ أحمد محمد خير ، مقدمه في دراسة الامم ، دار المعارف ، القاهرة

وإذا كان بين الشعوب فروق حاصلة فلا بد أن يدرس مع هذه الشعوب ،  
 فروق سلوكية وعقلية ، وعلى هذا فانه يقال ان الانسان غدير عاداته ،  
 وليس من السهل امتدانتهم . ولكنهم اذا استقيروا من أجل هدف معين ،  
 كانوا في غايه النشاط والمثابرة واسهم مدورون ومبدعون النظام ، وبهذا  
 ان الفرنسيون عاطفيون بهم حيوية دائمة ولكن يتورهم الصبر والاجتهاد  
 ونشاط الذئب ، أما الانجليز فيعبرون بقوة الاعصاب والبرود العاطفيين  
 والنشاط وتعدبى الفانيون والشعور بالمسؤولية الشخصية راسد قدرة على  
 المسؤولية . . . . . الخ (١)

ومن هنا تعد دراسة الانماط البشرية المدخل الاساسى الاكثر ملائمة لى  
 تحديد أساس الشخصية المتفاوتة منها ، ومن خلال هذا يتم دراسة الفرد  
 المتفاوتة كمنهج اكل الالف ، راد أو الاشخاص الذين يشتركون منه فى  
 بعض الصفات المشتركة واسلوب الحياة العامة ، ومن هنا يتم اخذ العرد  
 المتفاوتة منه أساسا للتحليل الشامل الكلى كمرحلة اولى ثم اخذها  
 للتحليل الفردي للوصول الى سمات القومية الشخصية والتي يفاوت فيها  
 مع غيره من افراد الفريق المتفاوتة معه .

ومن ثم فان تحديد ملامح الشخصية يساعد رجل التفاوض على التغلب  
 على خصمه وعلى كسب الجولات التفاوضية أو على الأقل على عدم تحقيق خسارة  
 فيها ، وليس ايسر من استخدام عنصر الوقت والزمن من طريق المداولة اذا ما  
 كان الطرف المتفاوض معه عسيدا لا يتسلم بسهولة ، وبما يتم تنفيذه أو  
 امكانه القدرة على الامساك .

جدير بالذكر ان الطبيعة والظروف التي تعيشها أمة من الامم تؤثر في سلوكها العام ، وعلى  
 سبيل المثال اذا عاشت أمة فى كنف موقع حصين يمتنع على الاعداء الغزاه فان هذه الامم  
 تمتاز بأسمها منالمة ، فى حين ان الامم المدونة دائما لهجوم الاعداء تمتاز بنزعة الكفاح  
 والجهاد .  
 فانه الذى ذلك ان المناطق التي تقسم فيها الطبيعة أو ترحم وتلك التي يخل فيها الحيرات  
 أو تكثر تؤثر على سلوك الشعوب التي تنظمها من حيث هيل الافراد الى الهجرة اذا كانت  
 بلادهم قليلة الخيرات ، مما يميل الشعوب الى الاستقرار في البلاد ضخمة الخيرات . . . . .

د/ أحمد محمد خيرة . . مقدمه فى دراسة السلوك الاجرامى . دار المعارف - القاهرة  
 ١٩٦٢ ص ٧١

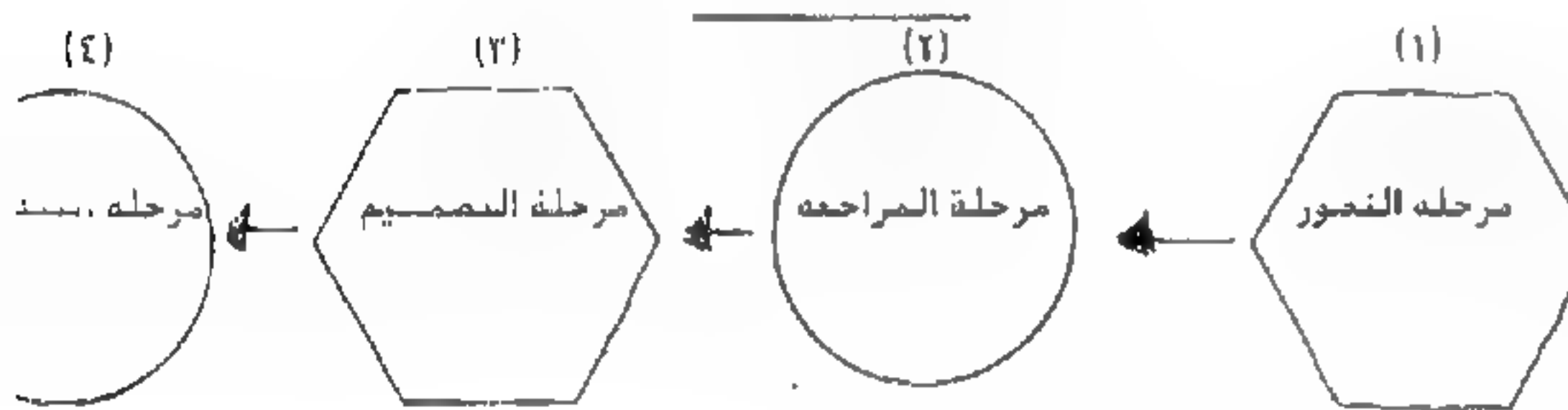
وتم هذه عادة ، بأن المباحث النفسية تستخدم في التأثر ، واما ما سيأتي ذكره  
المتفكر باوض معهم ، لأن الذي يهتفنا فعلا في التفاوض هو القرار الذي يتيحه  
الفريق الآخر باعتباره المحدد النهائي لعلية التفاوض ذاته ، حيث قد يتر  
اتخاذ القرار : انه يمر بأربع مراحل هي :-

- ١ - مرحلة التصور .
- ٢ - مرحلة التعميم .
- ٣ - مرحلة المراجعة .
- ٤ - مرحلة الإعلان أو التنفيذ .

و هو ما يوضحه الشكل التالي :

شكل

مراحل اتخاذ القرار في العمليات التفاوضية



أولا : بالانسية ا مرحلة التصور :-

~~~~~

بنم تخيل الصورة المبدئية للقرار وعناصره ، انطلاقا من الامسياس
بالبوانت والاسباب وقوى الضغط التي تطرح هذا القرار ، خاصة ان القرار
ما هو الا سلاح مقترح لحالة التوتر التي تم احداثها لدى الفريق الآخر ، أو
التي احداثها لنا هذا الفريق ، ومن ثم فان هذه المرحلة يتم فيها تصور
المطلوب اتخاذ وتخييله ذهنيا بكافة ابعاده ، ورسمه بكل جوانب ومناسبه ،

والتحليل ، وهو ما يحتاجه المديرون في تحديد أهدافهم والخطط التي يمكن
 من خلالها تحقيقها ، أو تشكيل الأنظمة الإدارية التي يمكن من خلالها
 تحقيق أهدافهم ، كل عام .

ثانياً : المرحلة التمهيدية للمرحلة المرحلية :-

تمهيدية للمرحلة المرحلية :-

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، وتحديد
 الأهداف التشغيلية ، والخطط الاستراتيجية ، وتحديد الأهداف التشغيلية ، وتحديد
 الأهداف التشغيلية ، وتحديد الأهداف التشغيلية ، وتحديد الأهداف التشغيلية ، وتحديد
 الأهداف التشغيلية ، وتحديد الأهداف التشغيلية ، وتحديد الأهداف التشغيلية ، وتحديد

وبالتالي يتم هذا بعد تحديد الأهداف ، وتحديد الأهداف ، وتحديد الأهداف ، وتحديد
 الأهداف التشغيلية ، وتحديد الأهداف التشغيلية ، وتحديد الأهداف التشغيلية ، وتحديد
 الأهداف التشغيلية ، وتحديد الأهداف التشغيلية ، وتحديد الأهداف التشغيلية ، وتحديد
 الأهداف التشغيلية ، وتحديد الأهداف التشغيلية ، وتحديد الأهداف التشغيلية ، وتحديد
 الأهداف التشغيلية ، وتحديد الأهداف التشغيلية ، وتحديد الأهداف التشغيلية ، وتحديد

ثالثاً : المرحلة النهائية للتصميم :-

المرحلة النهائية للتصميم :-

وفي هذه المرحلة يتم الوصول إلى رأي بشأن القرار المزمع اتخاذه ، أم
 بالقبول أو الرفض ، وينفذ هذا بالطبع أما القيام بعمل من شأنه الاعلان
 عن القرار ، أو الامتناع عن هذا العمل المزمع ، والذي يكون من شأنه تجنب
 القرار وعدم الاعلان عنه .

وأن أي تردد في هذه المرحلة ، أو تشكك يظهر أثره المدمر في بنية الدمار وحدة الرأي لديه فريق التفاوض ، الأمر الذي يكون من شأنه التدهور والعودة للمرحلة الأولى ، وفي هذه المرحلة ، كمن معارضة مدع -وع في الخط على الفريق المساوي، باظهاره بهذم من التردد التكتيكي ، ود -و ضغط. يجعله يدع قرارا ، وربما غالبا ما يكون في غير راحة .

رابعا : بالنسبة لمرحلة التنفيذ :-

~~~~~

وفي هذه المرحلة يقوم فريق التفاوض ، بحزم امره واتخاذ ، قراره ، وغالبا ما يكون هذا القرار قد تم اتخاذه من لحظة املحى رجوع اليه . فريق التفاوض ، خاصة اذا كان القرار الصحيح له ابعاد أو له حاسية مدنه . وايا ما كان الامر فان دراسة هذه المراحل بشكل تفصيلي يساعدنا من التدخل بشكل فعال في عملية اتخاذ القرار لدى الفريق الخصم ، وبوجهه بشكل فعال في عملية اتخاذ القرار ، سواء بارجاء اتخاذه ، أو بتعجيله والامر ع باتخاذه ، واخيار أي الاوقات أكثر مناسبة لاستخدام الضغوط أو لتوجيه قسوة الضغط على هذا الفريق ، كما انه على الجانب الاخر ، مع معرفة الدوافع والتكتيكات التي يستخدمها الفريق المساوي، ومقابلتها بتكتيكات مضادة . ومن ثم ، مع تعظيم من التعامل مع الفريق التفاوض معه وتوسيل هذا الخصم المساوي، الى احد البطلين الآسيين :-

١ - العجز الكامل عن اتخاذ القرار المطلوب ، اذا كان هدفا : كسب مزيد من الوقت ، أو اذاعته ، أو ابقاء الموقف على ما هو عليه لاطول فترة ممكنه .

٢ - اتخاذ الطرف الاخر القرار السلي على المدفوع الى اتخاذه تحت ضغط من جانبنا .

ينبغي ان تكون التفاوضية دور هام وحظير في هذا المجال ، في هذه  
 في مرحلة الى راجعة والتصميم ، حيث يتم ادخال حصة من التوامل المؤسسية  
 أو المعارضة القرار وفقا لروح الحاجة ، وبين ثم الامتثال الحسم ، أو ، سهولة  
 أو في دوره اتخاذ القرار وهذا للمجهود المطلوب .

وجدير بالذكر ان مؤشرات اتخاذ القرار ، وفقا لاتخاذ القرار لدى المخدم  
 أو لدى أي فرد لا تأتي في نفس الوقت ، بل ان بعضها يأتي حصة ، في هذه في رجل  
 وحاجة الفرد في الآخر ، ومن ثم قد تتولد حالة من الموافقة صرة لنقطة في وحل  
 محلها حالة من المعارضة صرة اخرى ومن ثم فان تعدد هذا المورد أو التناقضات  
 عليه في أي من هذه الاوقات يؤثر على اتخاذ القرار .

وبصريح اذا ما رغبنا في تجنب الضغوط على فردا أو للمحيط له دون التأثير  
 بالنكتهات التي تتبعها الفروق الخدم المادي ، ان يتم تعدد هذه اجتماعات وكثرة  
 لاعضا ، فربما السفاوف لندارس الموقف ومنهج في هذه الاحتمالات ، ثم دورين  
 التفاوض التي مجموعتين ، مجموعة تتولى دراسة وتعدد الاعتبارات المؤسسية لاتخاذ  
 هذا القرار ، ويتم عقد اجتماع برئاسة رئيس الفريق ويعرف فيه كافة النتائج ويتم  
 فيه مراجعة ومراجعة القرار في ضوء الاعتبارات المختلفة ويجب لنجاح هذه  
 العملية ان يعطى لها الوقت الكافي لها وعادة تستغرق هذه العملية بين أسبوع  
 وأربعين .

فماذا ما كانت العوامل المرجحة ايجابية يتم اتخاذ القرار ، أما اذا كانت بعوامل  
 سلبية فيتم صرف العظر منه ، ويترك لرئيس الفريق عملية التفسير للمدى  
 الايجاب أو السلب اذا ما تساوت العوامل الايجابية والسلبية .

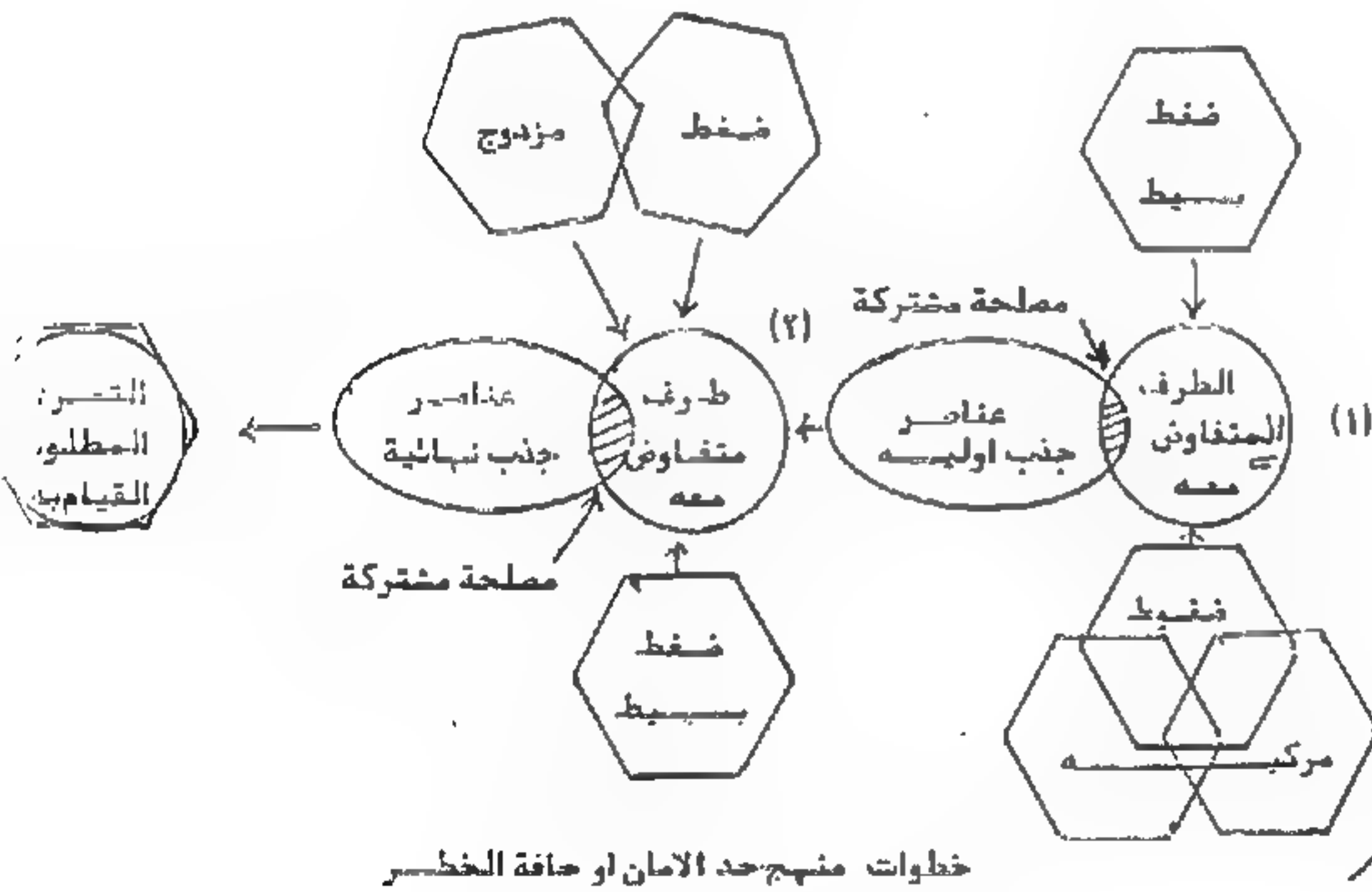
ومن هنا فان معرفة المواجه السلوكية تساعد على التعامل تفاوضيا مناسب  
 وفاعلية ، وكسب القضايا بالتفاوض بسهولة وبسر أكثر ، وهو ما سقلنا ، ليس  
 دراسة منهم حيث الامان أو حافة الخطر .

منهج حد الامان أو حافة الخطر

ويطلق البعض على هذا المنهج " نظرية الضغط الضيق، ثم الاجر - - - - - "   
 The Push - Push - Pull Theory ويقوم هذا المنهج على مبدأ - - - - -   
 وصياغة متكاملة بنظروف وقدرات و لطايات وإكازيات الطرف الآخر الذي يجمع التفاوض   
 معه ، والضغط عليه بشكل مستمر لاقام ما يعرفه معين ، ويحارب الضغط من طريق   
 نفسي كافة الفرص وسجلات الحركة وغلب كافة مميزات او مزايا الطرف الآخر ويترك   
 من ادائه ، والضغط من جديد لإجباره للالتجاء الى هذا المبدأ وبمدهما يظهر ترددا في   
 اختراقة ، يقوم التفاوض بجذبه اليه عن طريق توضيح المزايا التعجيلية التي يتدفع بها   
 هذا الطرف وباعتباره حاجة الامان المنتظرة لثقافته اجتازت ، وحراء قاحله ما   
 بالمخاطر .

ويمكن رسم هذا المنهج من خلال الشكل البياني التالي :

شكل



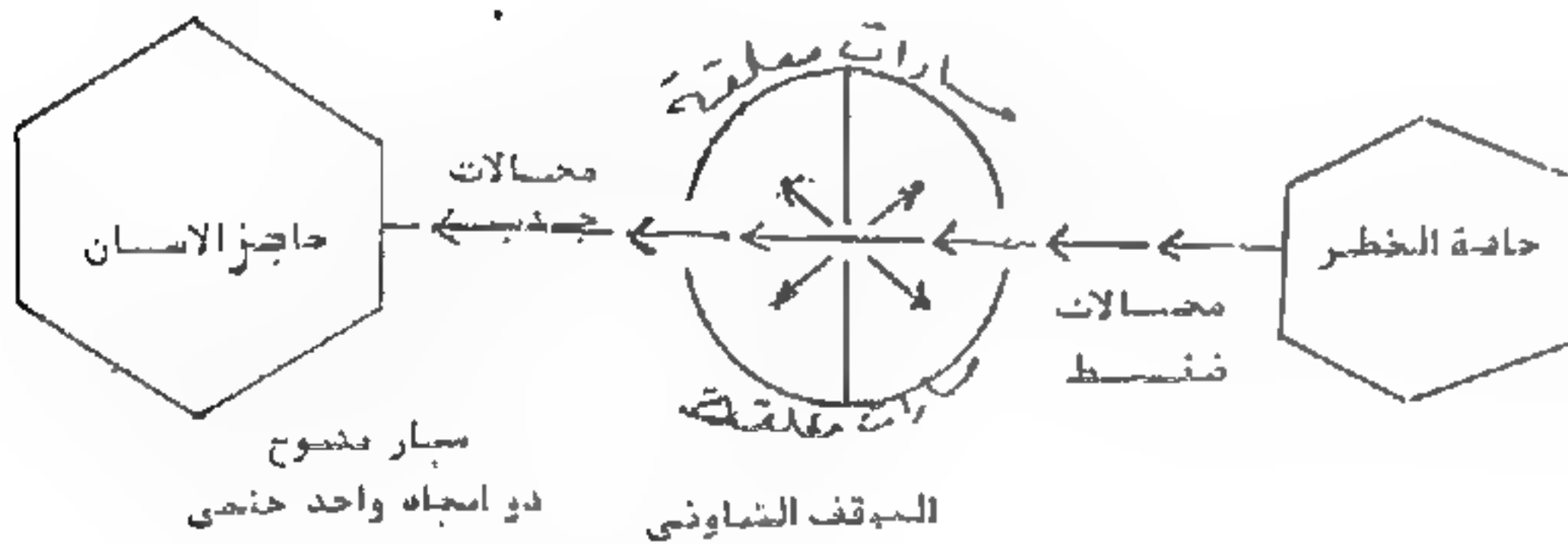
وجيب الملاحظة ان هذا المنهج يحتاج الى مراعاة ومقدرة خاصة من جانب المدعى الاول لمعرفة امكانيات ودرجات واداءات الطرف الاخر المادي والنفسي والتي مدى يمكن ان يمكن الضغوط ، والا كانت النتيجة عكسها تماما ، خاصة ان استخدام هذا المنهج يتم بشكل وقتي وليس الى الامد حيث درعان ما يتبين العارف الاخر المصيدة أو الا عكسها والمواءمة التي تمت عليه ، ومن ثم فانه من عمل على التحليل فيها والفأر من او معصومه فيها ، أو على الأقل جعلهم يدفعون الثمن مضاعفا .

ومن ثم يجب ان نكون " واحد الامان " حقيقية لها الدرايا وعناصر الحذب السياسي المستخدمة فعلا وليس ايضا خدعة ديك ، وذلك لتحقيق نوع من الاشباع أو الرضا ولو وقتيا يتم خلاله تحقيق الاستفادة المرجوة من اتخاذ الطرف الاخر القرار المصيدة . والا كان على المتفاوض ان يستعد لمدى جولة ثورته جديدة من التفاوض مع وجود ظروف جديدة من عدم الثقة والاحتمار والتوجس والاضطراب وحجب المواءمات والوسائل خاصة اذا كان الطرف الاخر لديه من القدرات المستقبلية التي تضمن له أو تتيح له الاسقام على المستقل وبشكل بشع .

كما ان استخدام الضغوط التفاوضية يجب ان يتم وفقا لمبرقة حقيقية بنظرون الخصم المتفاوض حتى تحدد أهم مجالات الضغط واكثر عناصر الحذب والتي يوضح لشكل التالي كيفية استخدام هذا المنهج بطا عليه .

### شكل

مجالات الضغط والحذب  
للمنهج حافة الخطر أو حاجر الامان .







الخاص (أ) أو الحد المحدد والودول بالتاجر الى واقع الافلاس ، حيث اذا تأكد هذا  
 التاجر ان كافة الجهود التفاوضية التي يبذل لن يحلله ونحو من الافلاس ، فإنه سوف  
 يفقد حيازة ، ول و. و. منع ، ردد من العراقيل والاعتبات امام الامانة التفاوضية  
 او امام عملية التفاوض ، ولن يقبل بحال من الاحوال بيع الساع المهي في حوزته أو التي يار  
 عن فقد من التدفود لأي طرف من الاطراف الا بموجب أحكام قضاية تقضي تصفيه اشركة  
 والوجودات الخاصة بالتاجر .

#### الخطوة الثانية : تحديد مجالات الضغط الخاصة بالطرف الآخر :

=====

وهي أهم خطوات هذا المنهج حيث يتمين تحديد مجالات الضغط التي يمكن الضغط  
 بها على الطرف الآخر بشكل مناسب يجعله يستجيب لما يعرض عليه أثناء التفاوض  
 التفاوضية ويمكن تقسم مجالات الضغط الى :

١ - مجالات ضغط شخصية تتعلق بالفرد المتفاوض ذاته ، وهي تقدير مدير الانفراد ،  
 وتتناول صفاته الشخصية وعقائده ، وعادته ، وانتمائه ، ووضع الجماعة  
 والوظيفي ..... الح .

٢ - مجالات ضغط مادية تتناول عناصر القضية التفاوضية وتأخذها في الاعتبار من حيث :  
 " الاهداف التي يسعى الى تحقيقها هذا الطرف ، والمضايح التي سوف تسبب على  
 نشله في التفاوض ، وحدود سلطاته وملاحياته التي خولت اليه ، وحدود وطاق حركته  
 حركة هذا الطرف في قبوله او رفض ما يعرض عليه خلال العملية التفاوضية .

٣ - مجالات ضغط وهمية قائمة وموجوده ، أو يمكن ايجادها واستعمالها للضغط بها على  
 الطرف الآخر بشكل مبدى أو آخر ووفقا لما تكون عليه الحالات ووفقا لطبيعة الخطبة  
 التفاوضية ، أو وفقا لقدرتنا على التخطيط وايجاد مثل هذه الضغوط خلال عمليات  
 التفاوض ذاتها .

## الخطوة الثالثة : تحديد مجالات الجذب للطرف الآخر :

.....

والذي يمكن من طريقها اغراء واقتناع وحفز الطرف الآخر لاداء دور معين على الاتفاق الذي يتم التوصل اليه ، أو لتعديل وقته لمصلحة الطرف الآخر ، وانما لا وانسجاما مع متطلباتنا ومع رغباتنا التي سبق لها تحديدوها ورسمها بدقة واقناعا بها ، واقناعا بتفصيلها واداء التزاماتنا منها ، بل والامرغ في هذا التعهد .

وقدما الصياح فهي محددة ، مجالات الجذب هي النوازل التي لمجالات التنسي ، ثم د عذب العميل بها لدرجة انه ينفذ وجهة نظرنا ويبدبرها وجهة نظرنا ، هو ، ويعمل على تنفيذها وتحقيقها ، ومن أهم مجالات الجذب ، مجال الاتية .

١ - مجالات الاستفادة المادية التي يعود عليه من التفاوض وعقد الصفقة التفاوضية التي تم التوصل اليها وأهم هذه المجالات ما يلي :

\* الثمن المتعاقد عليه والمنسحب دفعه أو المقابل المادي المسمى .  
... حصل عليه نتيجة الصفقة .

\* شروط سداد الثمن ( الدفع فورا بعد التوقيع ، دفع الدفعة ...  
المقدمة أولا ، ثم سداد الباقي أو الدفع على اقساط قبل أو بعد ،  
توريد كل جسر ، أو بعد التوريد بالكامل أو الجهد على ف ...  
صباح يتم بعد انتهائها دفع الثمن ٠٠٠٠ السج .

\* التسهيلات المادية الممكنة نوافرها للطرف الآخر ( وتشتمل على  
تسهيلات النقل والانتقالات ، توفير الإقامة والماء والتسيير ،  
والسكنة والتبريد ، وتسهيلات الاعاشة الكاملة ، والترفيه ، والبدل  
النقدية كمسرووف الجيب أو بدل الانتقال ٠٠٠٠٠ السج .

٢ - مجالات الاستفادة المعنوية التي تعود عليه من احراز تنفيذ الامداد به ،

أو الفوز بالعطاء ، والمناقشة واقامة المشروع الاقتصادي أو التجاري ،

أو المياري أو الاجتماعي الخاص به ، وأهم هذه المجالات ما يلي :-

- أ - الحق في الملكية .
- ب - نشر العلامة التجارية .
- ج - الحق في الميراث .
- د - الانطباع لدى الجمهور .
- هـ - اختراق السوق أو التواجد وكسر الاحتكار .
- و - استكمال حاجة احتكار السوق ومنع أي منافس من اخراجه أو التواجد فيه .
- ز - زيادة أو توسيع نطاق الحصة السوقية للمعاملات التجارية .
- ح - الانتعاش بعد نسي حجم العمليات أو في تعدد العملاء أو في رتبه النشاط المستحدث .

ج - المكانة الاجتماعية .

ط - الحبثية المعنوية .

وكل هذه المزايا المعنوية ذات تأثير فعال ، بل وشديد الفعالية لدى توجيه عملية التفاوض ، وفي جذب الطرف الآخر الى المصار الوحيد المحدد له بعد ان تتم سداد جميع المتأفد الاخرى امامه وفي امامه منفرد واحد يقوم بجذبه اليه .

الخطوة الرابعة - تحديد حاجز الامان للطرف الاخر بدقة ووضوح :-

~~~~~

حتى يتم التفاوض مفاعلية كاملة مع أي طرف من الاطراف يجب ان يتم

تحديد حد أو حاجز الامان الذي قام هذا الطرف برسمه لنفسه ليعبئة اخطار

التفاوض أو ليحميه من الانسلاق في هذه الاخطار .

على سبيل المثال مرة يوم المفاوضات في المصفاة الزجاجية رسمه .
 لك روط الخاصة بالدفقة يتخذ من الحد الأدنى للزيادة التي يكون مطلوبها من
 مع المورد ، وشروط وسواعيد التوريد ، وحجم التوردد ، وأيضاً التوزيع .
 وشروط الدفع ، وهي كلها يتختم رسمها بدقة وتحديد الإطار لها ، ومن ثم
 يمكن التفاوض في هذا الإطار المحدد ، دون أن تحدث أي أخطاء يمكن أن
 تعرض المصالح للخطر ، ومن ثم احتمال ائتمان المصفاة ، وحجم التوردد في
 والأرباح التي كان به كن الحصول عليها .

الخطوة الخامسة : صياغة الموقف التفاوضي بصورة شاملة واملة :

.....

وهي أهم خطوات مسح الامان على الاطلاق حيث يتم من خلال
 الاربعة السابقة تجميع كم مناسب من المعلومات الشاملة والمتكاملة التي
 شخص ورسم صياغة الموقف التفاوضي الذي نواجهه الآن والذي عليه ان
 بالتفاوض في ضوء معطياته وعوامله الحاكمة ، وبناء على هذه المعطيات ،
 العوامل يتم تحديد واختبار المسارات التي يتعين سدها وندها ،
 الاخر ، وتحديد مسار واحد معين يكون افضل المسارات في تحقيق
 نسبي الى الوصول اليه ، ووفقاً لهذا يتم صياغة الصورة التفاوضي القائم
 صورته النهائية .

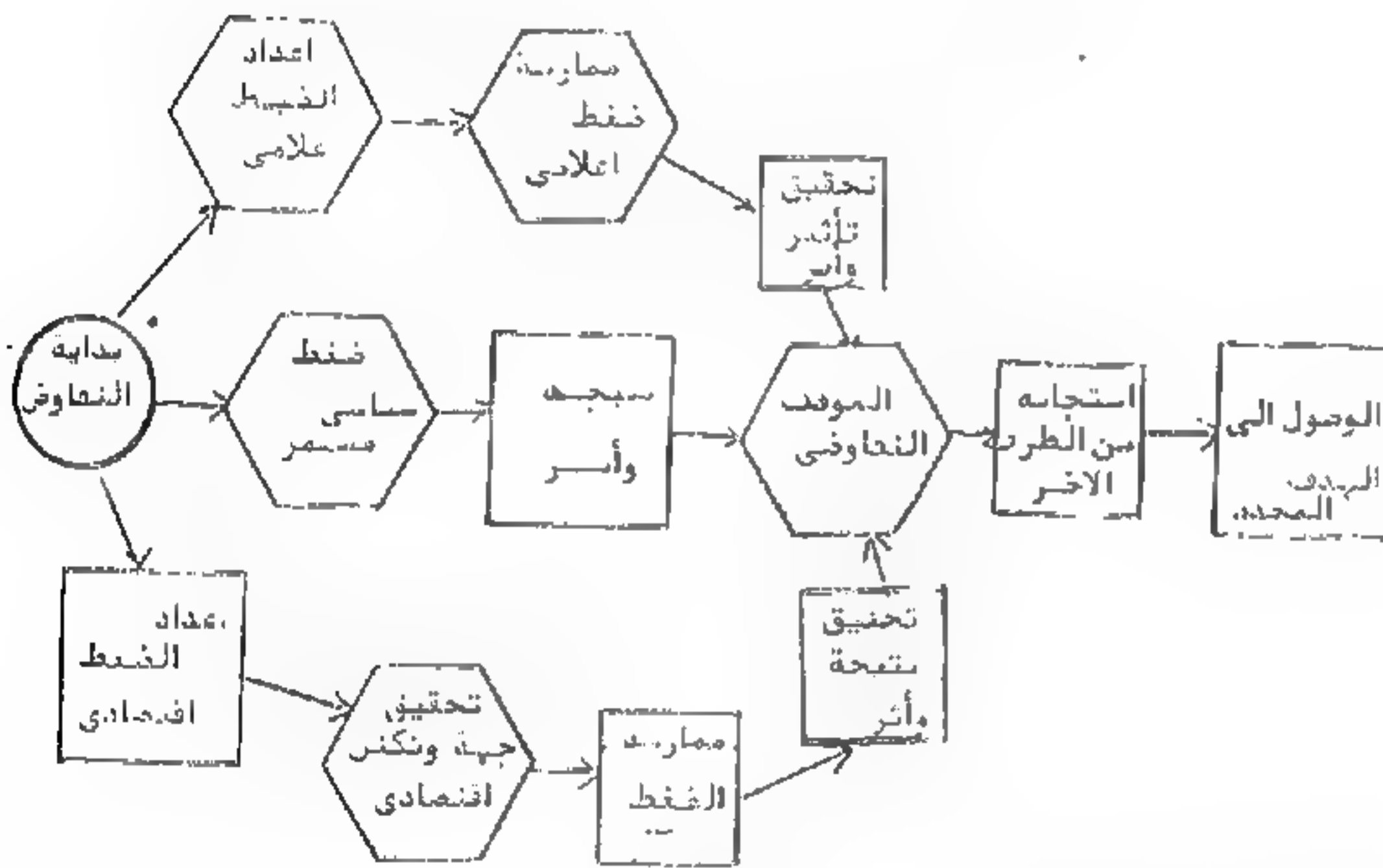
ومن ثم يتم احاطة فريق التفاوض بهذا الموقف التفاوضي والتأكد من
 العناصر بكافة عناصره ، وان يعمل بحفنة مستمره على تزويدهم بكل جديد
 على عناصر هذا الموقف وأول بأول .

ومن ثم تقسم عملية التفاوض مع الطرف الاخر بشكل سليم بغرض
 كافة مفاتيح نجاح العملية التفاوضية ، وبالتالي استخدام كافة
 التي من خلالها يتم الوصول الى الاتفاق النهائي وتنفيذ احكامه وبمودة
 الذي يتم التوصل اليه .

ونحن قد علمنا في هذا القسم من العلم أن ما يوجب جعله في الميثاق لا يصرفه
العوامل الحادثة للأجسادات الدوائية، ولا جنة كذا في هذا الأمر الذي ذهب وهو من
الجنس في الوقت والذكر، أن والمتنازع الدمار في السدي كقول الله في السهم—
أنه إذا في الموضوع لكل جنة من جملات الصفات في أطوار المحيطات، أو علم
لقد سبق اليه في السهم في العلم في القوة كماله .

شکل

استخدام المايكروپ تحليل الشبكات في العملية التعليمية



(1) يُعرف هذا الأسلوب بالأسلوب بيرت PERT أو

Programme Evaluation and Review Technick

وقد استخدمته الولايات المتحدة الأمريكية بفاعلية في حروبها في الهند الصينية
بمضي وإدارة الأسلحة المختلفة في الممارك التي دارت في كل من كمبوديا وكوريا وفيتنام
وأصبح يستخدم الآن بشكل كبير ولم يطاق واسع في عمليات التفاوض المحلي والدولي
بمجاله الممتدة سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو عسكرية أو أيضا اجتماعية .

حيث ان كل نوع أو نمط من الخنوط يحتاج الى كم من الوقت والجهد والتكلفة تختلف في حجمها ومة عارضها بحسب النوع الآخر ، ومن ثم فليس قليل اعتبارات قيود الكلفة والوقت والجهد يتم ردهم المصادر من النتيجة لممارسة كل نمط من النمط الذي يساعد على تحقيق الخنوط. النمط منه بحيث يتم توفيرها لتأتي النتيجة وفقا لما هو مخطط لها أي بالكثافة المطلوبة والكمية بتحقيق الهدف المرفوع ، وهو اجراء الطرفين الاخر مقتنعا باتخاذ التصرف المطلوب وهو احيانا المصدر الوحيد أو المصدر الوحيد المفتوح امامه بعد ان تم خلق جميع المرافد الاخرى .

المصنف المسمى

المنهج المتكامل للتفاوض

.....

يقوم هذا المنهج على أن أي نشاط تفاوضي، هو في النهاية من أجل
 إنساني يقوم به البشر، وليس الآلات، حتى ولو تم الاعتماد على الآلات في
 إجراء الحسابات الدقيقة واختيار مدى سلامة البدائل المعروضة وإيهما أفضل
 وفقا للاحتتمالات المختلفة التي يمكن أن تنجم عن استخدام كل بديل، فأسسه
 في النهاية يكون متخذ القرار، والقائم بمطالبة التفاوض ذاتها هو إنسان، له
 مشاعره وإحاسيسه وتمكيره، وأرائه، ومعتقدات، وطباعه، وعاداته، وفوق كل
 هذا له ما يؤثر على تحويل عواطفه ومزاجاته من الانقباض إلى السقيض أي من
 الكراهية إلى الحب، ومن الضيق إلى الراحة، ومن الحزن إلى الفرح، وهكذا،
 كما أنه من ناحية أخرى فإن الإنسان بعفته فرد له كيانه الذاتي الخاص به
 وحده، وباعتباره عضو في عائلة له كيانه الأسري الذي يتراوح بين الأب الموجه
 وبين الابن المطيع وبين الأخ المتكافل... الخ، وباعتباره منتميا إلى مجتمع
 فهو يخالط أقرانه ويتعامل معهم ويتفاعل فيما يؤثر عليهم وبأثر بهم،
 وباعتباره مواطنا في دولة فهو يخضع لحركة مؤسساتها وقوانينها وضوابطها،
 وباعتباره إنسان في عالم يتسع ليشمل أنحاء الأرض فهو يتأثر بحدائش ويتفاعل
 معها سواء شاء أو أبى، ومن هنا فإنه في حاجة إلى منهج نمولي متكامل
 يستخدم في مفاوضاته مع غيره، أيا كان هذا الغير، وفي كل الأوساط،
 وفي جميع الظروف والمناخات، وبحيث يصبح هذا المنهج ذا نسق متجانس مع
 كافة الأطارات التي سبق لها تفاولها، وهو ما دفعنا إلى صياغة اسم ومبادئ
 هذا المنهج المتكامل للتفاوض بالشكل الذي رأيناه مناسباً في المرحلة الحالية
 وهو ما سنعرض له فيما يلي :-

أولا : المبادئ الأساسية للمنهج المتكامل :-

~~~~~

يتعامل هذا المنهج من خلال عدة مبادئ أساسية هي :-

- ١ - أن كل حقيقة إنسانية تتعدل بالتغير ، هي حقيقة مشددة من جانب هؤلاء البشر ، ومن ثم يمكن تغييرها ، أو تغيير محدودياتها بالتأثير على مشركات هؤلاء البشر بمخاطرة الضمير الإنساني القائم في كينونة كثر إنسان .
- ٢ - ليس هناك مؤلف تفاوضي دائم إلى الأبد بين أطرافه ، وأن هذه الدوام هي منه ، سببه ، وظرفية مرتبطة بمدى زيادة أو ارجاء أو الانحسار إلى الشيء الذي هذا الموقف ، سواء من حيث ظرف الرمان أو ظرف المكان الخاص .
- بهذا الموضع وكذا طبيعة من يتم التفاوض معهم في هذه الظروف .
- ٣ - إن الهدف الشامل للتفاوض هو هدف قابل للتجزئة إلى أهداف مرحية ، ومن ثم يتعين أن تكون أهداف كل مرحلة تفاوضية تحقيق نتيجة ترضى عنها ، في الوصول إلى الهدف الشامل في النهاية .
- ٤ - إن بداية أي تفاوض يجب أن ينطلق من " الممكن " ويتخذ من " الممكن " قاعدة ارتكازية للانطلاق نحو تحقيق " المستحيل " أو ما كان من الصعب أو المستحيل تحقيقه عند بداية التفاوض ، ومن ثم فانه من الضروري أن يتم معالجة القضية التفاوضية بشكل تدريجي وليس بالقفز إلى النتائج بشكل فوري سريع ، بل يتم الوصول إلى الهدف النهائي على مراحل مناسبة
- ٥ - إن الإعداد لعملية التفاوض عملية تقوم على تعديل القنود المعروض ، وتطهيره من القنود ، وتركيبته بعناصر القنود ، وأهمها الإيمان المطلق بصدق وعدالة مطلوبة التفاوضية ، وحتمية ضرورة تحقيقها والوصول إليها .

- ٦ - ان أفضل الاموال ، واكثرها احتراماً وتنقيتها لما يصل اليه من نتائج ومعايير ، تعكس ام الحكمة الراشدة ، والقبول الشديد للدين ، والعمل بالعدل ، ودراسة النظم والامساق الحميدة ، والابتعاد عن السلب المفسد ، والحد من ، وامتناع الوارد الى الاكثر ، لطفاً ، ورشادة ، ونجاة .
- ٧ - ثبات المعايير التفاوضية ، وعدم التفرع بها ، أو التراجع عنها ، أو التمسك به بما فيه ، حتى لا يقع في المورد المعقوف احكامه لداية وفي الوقت نفسه ، احترام الطرف الاخر له ، وتنفيذ هذا صدق الوعد ، وحسن الوفاء ، بالتعهدات ، وسداد الالتزامات ، واتباع المعاملة ، وهي ، وامل حكمة ، شديدة التأثير .
- ٨ - الثابرة والصبور ومجاهدة النفس بعدم الاستجابة به لمعاملات المنفعة ، أو عناصر الجذب ، أي لعوامل التهديد ، وعناصر الانعزال ، والبرغيب وما ينحصر ذلك من الحرص على عدم الوقوع في الرسل أو استعجال النتائج ، دون ان تتم المقدمات بالشكل المؤمن لسلامة هذه النتائج .
- ٩ - لاتفاوض بدون خطة ، ولا خطة بدون تنظيم ، ولا تنظيم بدون توجيهاً ، ولا توجيهاً بدون رقابة أو متابعة . ومن ثم فان العملية التفاوضية حسي تحقيق اهدافها لا بد من ادارتها ادارة راسدة تقوم على : التخطيط ، والتنظيم والتوجيه ، والرقابة أو المتابعة .
- ١٠ - اذا احتاجت عملية التفاوض لاكثر من فرد ، فانه معين ان يكون احدهما قائداً للآخر وموجهاً ومتابعاً له وان يتم التنسيق بينهما بالشكل الفعال الذي يقضي على أي تعارض أو سوء فهم أو عدم انسجام يحدث فيها أو في عملها .
- ١١ - كسب مزيد من المؤيدين والمدعين لموقفنا ومطالبنا وبمفة خاصة من الاطراف التي كانت لاتهم بالقضية التفاوضية واستخدامهم كقوى ضغط على الطرف الاخر ، وعناصر جذب لمؤيديه بتحويلهم الى طرفين له أو كقوى ضغط وجمع المطالبة ورغباته .

١٢ - تحديد الحزمة الاقتصادية من النفاوذ بين الناس يجعلهم ان يراى محبوا له

وبه نخدم فى ذلك قوة الحقيقة والبرهان وسلامه الرد ان و على الاضلاع والقول السليم ، والنفع المتبادل ، والمصلحة المشتركة ، والاصح سام مع الغطره ، والقنطرة الحمسه ، والجوعظه والندائح السديده ، ليعدهم فى العدل ، ورفع الظلم ، وجنى المكاسب المشتركة للمجتمع السام .

١٣ - تحقيق التوازن النفسى ، وتعبئة الوجدان ، واداء الفطوريه ، انه كانه -

العليا للقضية التفاوضية باعتبارها قضية اخلاقيه أولا وأخيرا مهمما كان محورها : اقتصادى ، سياسى ، تجارى ، اجتماعى ، ... الخ . فهى أولا وأخيرا قضية اخلاقيه ، ومن ثم يتم معالجتها وفقا للتواءم بين الاخلاقيه الحميده ، وتحويل معها الممارسة التفاوضية التى عملبه اتصال فعال بين المرسل والمستقبل بضم من خلالها نقل رسالة اخلاقيه شاملة - يتم الطرف الاخر بقواعد السلوك وأن من واجبة الانتخاب لمطالبه ، والا خالف هذه القواعد وجعل نفسه محل انتقاد واستهجان العالم .

١٤ - الاهتمام بامول وأسر القضية التفاوضية الرئيسية ، وعدم الانطلاق فى

مميدة البحث بالفروع الضعيفة لها ، ومن ثم الاضلال من محاورات الحمار ، والعزل ، والمثببت ، والنفتبت ، وتضييع الوقت والجهد والتكلفة التى قد يمارسها فدنا الطرف الاخر .

١٥ - الحركة الدائمة والمستمرة لجعل القضية : متحركة ، متدفقة ، حييه .

أى تلقى الاهتمام والىناية والرعاية من جميع المحيطين بها ، وحسن لايظها . ويطويها النسيان والاهمال ، والتجاهل ، ومن ثم يسمين نفس الانظار اليها وجعلها موضع بحث ، ودراسة ، وتحليل ، وفهم ، والاهتمام أكبر عدد ممكن من الأفراد المحيطين بالقضية التفاوضية ، والمؤثرين عليها ، والتأثرين بها ، ومن ثم لا " سكوت " فى النفاوذ ولكن يمدل كافة الطاقات من أجل اجيا ، وتعبئش القضية التفاوضية وجعلها حييه وماخيه فى كافة الاوقات .

١٦ . ان ادراك ان رجل التفاوض لخصائص شخصية ومهرونة وفدراته وقيمه ومثله ووضوح اهداف التفاوض لديه وبرايعته في استخدام ادواته التعاويضية ومناهجه واساليبه في التفاوض ، هي وحدة كائنية متكاملة الفعالية تشكل في النهاية اداءه التفاوضي وتؤثر بشكل كبير في مدى نجاحه وفعاليتة في عملية التفاوض .

ومن ثم ، فمن الاهتمام بكل هذه الجوانب وتطويرها بشكل مستمر لترقية رجل التفاوض وتعظيم اداؤه .

١٧ - ان المكابدة ، ونحمل المشاق ، والصبر هما طريق النجاح في التفاوض والوصول الى تحقيق الهدف التفاوضي الحقيقي ، ومن ثم فان حسن الاعداد لعملية التفاوض ، وما يتطلبه من اعداد النفس لتحمل مشاق العمل التفاوضي يساعد كثيرا على الوصول الى تحقيق الهدف ، فضلا عن تخفيف الفرمة على الطرف الاخر من استخدام الضغوط المختلفة التي قد يمارسها ضدا دون عائد أو جدوى مما يجعله يتسلم مرغبا واثمنا بمطالبنا .

وهناك العديد من المواحي الاخرى التي تشكل مبادئ ، وأسس للمهج المتكامل ، وهي مبادئ ، تكتشف من الممارسة العملية ومن تجارب الاخرين في التفاوض ، الا انها تظل في النهاية مبادئ حاكمة للتفاوض الناجح .

## ثانيا : شمول المنهج المتكامل للمناهج الاخرى :-

بمجرد فهم المنهج المتكامل للمناهج الاخرى :-

ب- يمد هذا المنهج تكامله من شموله واحتوائه الخاصة بمدى انما يرى . حيث انه من المبادئ ان يتم معالجة قضية تعاووية بينهما ، من حيث ان يستقل عن المناهج الاخرى ، بل من الملاحظة عملية انه يتم الاشارة الى المنهج في مابين طريقتين ، في مرحلة معينة من مراحل التفاوض ، وتطبيق المنهج آخر ذي مرحلة اخرى أو المرحل بين أكثر من منهج في وقت واحد .

فمثل سبيل المثال ، فان تطبيق الولايات المتحدة الامريكية للمنهج المعالجة المشتركة في تفاوضها التجاري والاقتصادي أدى مع دول أوروبا ، اليابان ، واليابان بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وقبيلها ، من حيث ان المساعدات المقدمة غير المكلفة لها كان المصدر الأساسي لمساهمة في تفاوضاتها بعد ان استثمرت خطرا على اقتصادها ومداخلة من الدول في استخدام بعض ادوات منهج الصراع لحماية مصالحها واقتصادها الدول . مثل تطبيق أنظمة الحصص والحماية الجمركية على صادرات هذه الدول ، اسبغ وتطبيق الخفاق على هجرة رؤوس الاموال الوطنية وخارجها ، واسم هذه كاتبة السهل من اجل استعادة هذه الاموال مرة اخرى الى الولايات المتحدة ، لان اسب من حالة الركود التذخم التي ادخلتها في السبعينات والثمانينات ، الا ان في كل هذه الاحوال يتم التفاوض بالشكل الذي يحد طرما انضمام الرئيس الدولي تماسكه امام الانظمة الاخرى ، أي دون ان يحد في قراره ، وتؤثر على اي من الدول الاخرى المرتبطة بتحالفات مع الولايات المتحدة الامريكية ، واسمها يتم اعادته التوازن في اطار المصالح العام المشترك للمجموعة الاقتصادية الرأسمالية الصناعية الكبرى ، وتطبيق فرص الاختلالات الناجمة عن تسارع معدلات النمو والتنمية لاحدى دول المجموعة وازدياد انشغال لديها ، وبظهور معدلات النمو والتنمية لاحدى دول اخرى وازدياد معدلات المعجز لديها ،



وعلى ، جعل الحثالة قاذرة قد ، بدأ التفاوض وفقاً لمنهج الصراع بين اعداء ، تعايد بين وينتهي قبل توقيع العقد بمنهج المصلحة المشتركة ، بعد ، بين ، عقوبات وروابط والاواصر بينهما وتم ايجاد مصلحة مشتركة يجنيان من ورائها المغانم والمكاسب المشتركة .

(٢) امكانه التحريم ، وتعديل المواقف التفاوضية : حيث قد يكون الموقف التفاوضي القائم في الوقت الحاضر غير مناسب أو يعتمد على منهج الصراع وجراء كغيره من منهج اعداءه ترجع الى عدم وضوح الرواية ، أو عدم وفرة المعلومات عن زوايا وتطلعات طرف من الاطراف أو كلاهما معاً ، ومن ثم فإن بتوفير هذه المعلومات وأدائها ، اذ الحوايا الطيبة يمكن تعديل وتدريب عناصر الموقف التفاوضي لتصبح أكثر مباداة . وتقليل عناصر الصراع ، واحلال محلها عناصر التعاون والمشاركة والارضاء بمسئولية العلاقة لتصبح أكثر فاعلية مستقبلاً .

(٣) القدره الواقعية والتكيفيه لافراد فريق التفاوض الموكوله اليهم مهمه استفاوض حيث تتطلب احيانا العمليات التفاوضية في مرحلة من مراحلها افراد من طبيعه معينه وذى قدرات معينه تناسب مع الموقف القائم والمنهج المستخدم للتفاوض الا ان هذا الموقف يتصف بالحركة والتغير ، ومن ثم فانه من المناسب ان يكون فريق التفاوض ذاته لديه القدره على التكيف العرن وفقاً للطبيعة الحركية للعملية التفاوضية ، والا كان من اللازم اجراء تغيير في فريق التفاوض ليكون اوفراد ، أكثر قدره وتوافقا مع الظروف الجديدة .

(٤) ان تكون العملية التفاوضية عملية مستمرة ودائمة او على الأقل محتاج لفترة مناسبة من الزمن حتى تتيج العزمه لاستخدام هذا المنهج بمراحله المختلفه ، حيث يحدث هذا المنهج الى فترة متوسطه أو طويلة الاجل لتنفيذ كل مراحله والتي عدده تبدأ من الصراع والذي يشكل مطلب القضية التفاوضية مثل :-

- الصراع بين الأعداء التقليديين .
- المنافسة بين الشركات والمؤسسات .
- النطاق من الوظائف الوظيفية .





ونفق كل له هذه العوامل فإنه متعبر على رجل النفاوس الذكى ان يحدد  
 نفسه اعدادا جيدا لاستخدام هذا المبرمج في كافة مفاوذه الخدمة طالما  
 كانت مبرورها مناسبة يمكن اقامتها ليس في الوقت المناسب فقط ، ولكن  
 أيضا في المستقبل الغريب والتوريط والبهيمد .

### أركان المنهج المتكامل :-

يعتمد هذا المنهج على مجموعة متكاملة ومتناسقة من الخطوات والدعائم الفكرية الواعية التي نخاطب العقل والعاطفة البشريّة ، والتي تنجح بصورة فعالة في كسب جميع المواقف التفاوضية أيا كان محورها ، وأيا كان القارئ لها وهي :-

#### ١ - البراءة ارضية مشتركة متفق عليها :-

ويجب ان تكون هذه الارضية مستقرة ، وثابتة ، ومعروفة عليها بين طرفي العملية التفاوضية ، ولا يهم حجم هذه الارضية المشتركة ، ولكن المهم هو مدى استقرارها ، وانها لم يصل الخلاف اليها ، ومن نعم فإن أي جزئية من اجزاء القضية التفاوضية بنصف بهذا ويصلح ان يكون هذه الارضية المشتركة معها كان نافعا أو مغيرا ، حيث سيصبح مجرد الاتفاق عليه وارتفاعه كأساس مشترك عامل اطلاق قوى للعمليات التفاوضية التي ستتم .

#### ٢ - تطوير الارضية المشتركة وتوسيع نطاقها وتعميقها وزيادة سمكها :-

وتعتمد هذه الخطوة على الرؤية الواضحة لطبيعة العلاقة بين طرفي العملية التفاوضية ، وهي رؤية متعددة الجوانب والابعاد تقوم على الانسجام :-

#### أ - نظره شاملة تحيط بعناصر الموقف التفاوضي وأجرا ، ومكونات القضية التفاوضية .

ب - نظره فاحصة متعمقة تصل الى جذور القضية التفاوضية المتفاوض بشأنها ، ومبساتها التاريخية والاحداث التي أثرت عليها والاطمئنان التي ازكت هذا التأسير .

ج - نظرة مستشرقة للامام تتنبأ بما سيكون عليه الحال مستقبلا وما يمكن التأثير به وعليه لتعظيم مكاسب وتقليل خسائر هذا الوضع المستقبلي .

ووفقا لهذه الروبه الواضحه الشامله يتم العمل على وضع برنامج زمني  
للاداء الشاؤفي بعمل على تطوير عواصل الموقف التفاوضي القابل للتحسين  
وقدره على تطوير وتحسين ونسبة وتوسيع قاعدة المداخله المشتركه التي ارضي  
اقتسامها وحتى عوائد طرقي عمليه التفاوض ، وفي الوقت نفسه نقاء من عناصر  
التفاوض والاختلاف وعدم الانفاق التي كانت قائمه بينهما الى ادنى حد ممكن ، ويمكن  
يساعد على تطبيق هذه الخلاف ورأي المدع الذي يعمل بين مطالب كل طرف من  
أطراف التفاوض .

### (٢) ازالة كافة المحددات والعقبات التي تقيد أو تحول دون حرية حركة فريق التفاوض

في جدول الجدول على تعاون وتأثير الطرف الآخر ودعمه لذا وتغييره له المبدأ :

حيث تعد حرية الحركة القوى الفاعله في العمليه التفاوضيه سواء على  
تعظيم مكاسبها او توسيع قاعدة المصالح المشتركه ، ومن ثم يبدى ازالة العقبات  
والعقبات التي تحول دون حرية حركة فريق التفاوض ، وفي الوقت نفسه وضع برنامج  
الضوابط التي تكفل توجيه هذه الحركة في المسار العلمي المدروس الذي يؤهل  
الى الهدف وهو يتطلب الاتي :

- (أ) التامل الواعي مع كافة المحددات التي تقف دون تطوير المبادئ التفاوضيه  
سواء كانت محدّدات ناتجه عن ظروف المكان ، او عن ظروف الزمان ، او عن محدّدات  
العمليه التفاوضيه ذاتها الناشئه عن تفاعل عددي الحكار والبرهان .
- (ب) ان تكون عمليه ازاله للمحددات ازاله متعابله من كلا الطرفين ، وليس فقط من  
حانب واحد ، وان كان يفضل دائما ان تكون زمام المبادرة في يدينا وان نبدأ بحسن  
تقديم القدوه الحسنة والمعالجه والنوايا الطيبه .
- (ج) المشاركه في عمليه ازاله للمحددات المكان والتكلفة ، والجهد البشري ، حيث  
تساعد عمليه المشاركه على اخفاء روح الضمان وازالة روح السمارع من الأطراف ،

خامة ان كثيرا ما يكون الصراع ان الرفض والافور المتبادل بين طرفي العلاقة المتفاوضة هيكله ودعاؤه حاجر بارىذى بنفسى معنى يتشأ ويبراكم خلال العصور الحاضيه = راء نتيجة لحادث حقيقى ، او نتيجة لادعاء كاذب .

فعلى سبيل المثال كثيرا ما نرفض بعض الشركات عقد صفقه تجاريه مع مورد معين لكونه فقط من بلاد معينه اشبع عندها ان ماعنها رديئه الجودة .

ومن ثم فان هذا المورد عليه ان يثبت ليس فقط للشركة ان منتجاته جيده ولكن وبدرجه أهم عملاتها ، ومن ثم فان بلجأ الى العملاء لتجريبه السلعه واقناعهم بها فيقومون بطليها من الشركة التى تقوم بدورها بطليها من المورد والتعاقد معه على صفقه تجريبية أو صفقه تجاريه وفقا لمدى اقناعها وامكانية تسويق انتاجه ومدى جودة سلته .

(د) ازالة كل اشكال التوتر فى العلاقة بين طرفى التفاوض وايجاد حالة طيبة مسكن الاسترخاء بين الطرفين لتقليل الحساسيه الزائده التى ينظر بها كل طرف نجسايه اى عمل او مبادره تصدر من جانب الطرف الآخر ، ومن ثم تقل درجه التوجس من الربيه والتشكك المتبادل بين الطرفين .

(هـ) ايجاد حاله من الترابط والتفهم والعلاقاتيه العاطفيه التى تجعل من التعاون امر لازما لاستمرار جنس المكاسب من الممالح المشتركه بين الطرفين .

ومن ثم يصبح الطريق سهيا ومسهل للسير فى العمليه المتفاوضيه لازما ، التعاون والتحالف بدلا من الصراع والتناحر ، ومن ثم ينحول العدو الى حليف فى اطار المصلحه المتفاوض على تنميتها .

٤ . عدم قطع كل انواع العلاقات مع أى طرف من اطراف عمليه التفاوض والابقاء على حد

اننى منها فى كل وقت :

ويقوم هذا الركن على ان ليس هناك عدا ، دائم ، وفى الوقت نفسه ليس هناك

عداء دائم ، وهي الوقت نفسه ليس هناك صداقة دائمة ، وديهم وان التحالف القاذم  
اليوم ، قد يتحول الى تصارع عدا ، والذي قد يتحول الى تحالف جديد بعد فترة ،  
ومن هنا فانه يتعين عدم الافراط في العداء ، او الافراط في الصداقة ،  
ومن ثم يتعين الاحذ من ابداء احد من الولاة الطبيعية حبي مع احد ، شئاً وهو صدا  
الخد ومن يخلصه في حديثه ما اورد بن ابي سفيان عن مذاوخته مع خصومه ان يقول :  
" اذا كان بيني وبين خصومي حقدار شعرة ما انقطعت فان هم ثدوا ارضيتم ،  
وان ارضوا شددت " .

#### ٥ - مخاطبة الضمير الواعي والرشاد العقلية للطرف الآخر :

ويستند هذا الركن الى ان داخل كل نفس بشريه ضمير معين يتركب من مجموعة  
المبادئ والقيم التي تحكم سلوك هذا الانسان ، او تجعله مستجيب لكل من يخالطه  
بها ، وقد تكون هذه المبادئ عقائديه ، كما قد تكون سلوكية ، كما قد تكون مادية ،  
وقد تكون مزيجاً يجمع بينها جميعاً .  
ومن ثم فقد يكون مناسباً ان يتم تنبؤ سلوكيات الطرف الآخر ، وسعرفة مدى  
توافق او اصطدام هذا السلوك مع القيم السائدة في المجتمع ، ومع طبيعة امر حاله  
العدوية التي يمر بها هذا الطرف ، ومن ثم مخاطبة الضمير الواعي له بالشكل الذي  
يعظم من عملية الاتباع والارتواء النفسي لديه باعتباره مخلوقاً راشداً ، اقرب الى  
ومن ثم التأثير على قناعاته ، وعلى اتجاهه ، وعلى سلوكه .

#### ٦ - السيطرة على الانفعالات المفوية والتلقائية وردود الاعمال الدنيئة ومعالجة الامر

##### بالحكمة والهدوء والخلق الحسن :

حيث يستند هذا الركن على ان صفة حسن الخلق ، والوقار ، والاحترام ،  
والاتزان هي صفات متكاملة ومتراصة وضرورية لكسب المواقف السفاوضية ايا كسان

نوعها ومحورها ، حيث يعجب اقناع الطرف الآخر بأهمية القيام به - ولك معدن واحترام  
تجرباته والتزاماته دون ان يتوفر لديه قدر من الالتزام الادبي والثقة في احكامه —  
لجميع داتنا والتزاماتنا التي ارتبطنا بها معه او التي نتفاوض بشأنها معه ، ومن هـ —  
فان خروج المفاوض عن خامة الحوار والاحترام الى صفة عدم الاحترام يجعله يفهم —  
اولا مصداقيته لدى الطرف الآخر حتى لو كان الموقف التفاوضي يفترض التماسك مع —  
الطرف الآخر او مسيرته في المجبور والصخب اذا ما كان هناك تفاوض داخل اح —  
الجلسات الخاصة .

ومن ثم يفضل دائما في مثل هذه الجلسات ان يتم ارجاء التفاوض الى موعد آخر —  
يكون في الطرف الآخر اكثر اتزاناً وسفلاً ورشادة حتى يجنى المفاوض ثماره المرجوة .  
كما قد يكون نتيجة لموقف معين ، او لضبط معين مارسه الطرف الآخر ، او الاطراف  
الآخري ، ان ازداد التوتر والقلق بين اطراف العملية التفاوضية ، او اصبحت من الصعب  
ايجاد حالة من الثقة والتفاهل بين الطرفين ، ومن ثم فان حالة التوجس والريبة والحذر  
المبالغ فيه تؤدي الى عدم نجاح العملية التفاوضية حيث سوف ينظر الى اي مساسدرة  
او بادره للمعالجة الجادة على انها مجرد موامرة او مكيدة ، وان هناك شيء يثير في  
الخفاء ومن ثم يزداد التوتر .

ويحتاج الامر الى عدم الانفعال ، والتقبل من قوة ودود الفعل التي تنشأ نتيجة تصرفات  
الطرف الآخر ، وعدم جعلها في ذات الاتجاه الذي ينعى الى اتجاهنا اليه ، بل نفويت  
الفرصة عليه عن طريق هدوء الاعصاب ومعالجة الامر بالحكمة والهدوء والخلق الحسن .  
وهو اسلوب بالغ التأثير في نفس الطرف الآخر ، حيث يجبره على تغيير اسلوبه  
الهجومى ، الى اسلوب اكثر تعفلاً ، واكثر منطقية ورشادة .

## ٧ .. النظرة البعيدة المدى للأمر وللواقف التفاوضية :

النفاوض الناجح لا يخضع لانفعال اللحظة ، بل يخضع لحسابات المستقبل ،  
وما يمكن ان نجنيه او نتجنبه في المستقبل ، ومن ثم يتمين لنجاح العمل



أو مجوده ، بل انه من المحتم عدم النزول من الحق في عدم القبول السام لانه ————  
التي يجب ان تنحلي به لتصبح دوره حاد في فتوى ومهتدي بها ، وتجاوز هذا الطمس  
على الام قاء لحيوت العقل ورثاته الذمير ، ومن ثم معنى قضائنا وبوعدى .

#### ٩ - الاعتماد على الحجج الدامغة والبراهين القاطنة مع عدم الاعتراف في استخائها :

ويعنى هذا انه عند طلب الطرف الآخر اي براهين للتدليل على سلامة مطالبنا  
وعدالتها او شروعاتها ، ية بين علينا ان نقوم بدراسة كافة البراهين والحجج ————  
والاساسية ، واختيار ادواتها جميعا ومخاطبة الطرف الآخر به ، او بتردد محدود منها  
فقط ، وليس بها كلها .

ذلك ان التفاوض يقوم على مقارعة الحجج بالحجج ، ودحض الرأي بالرأي ، وليس مكسب  
الحجج وكل الآراء ، ذلك ان الاعتراف في استخدام هذه الحجج قد يودى الى نتيجة ————  
عكسه ، حيث يظهرونا بمظهر غير الواثق من عدالة قضيه ، والمحتشك في ————  
اساسه .

كما ان من المصائب ايضا الاعتماد على اكثر الحجج ملائمة للموقف ، وليس على كل الحجج  
التي لدينا ، وذلك لعدم كشف كل ما لدينا من اوراق ، ومن ثم قد يعتمد الطرف الآخر  
الى افعال جهودنا باضطهاد ادنى الحجج واضعها ومخاربتنا بها ومنها حدوثنا بالاعتماد على  
علمها ، بل وتثويبه وقلب الحقائق اعتمادا على ضعف هذه الحجج التي قدمناها اليه .

#### ١٠ - تطوير العلاقة القائمة بيننا وبين الطرف المتفاوض معه لتكون اكثر ايجابية :

يحتاج النجاح في العمل التفاوضي الى ادراك حقيقة العلاقة القائمة بيننا وبين  
الطرف الآخر المتفاوض معه ، ليس فقط من خلال منظورها الحاضر ، بل ايضا ————  
خلال منظورها المستقبلي وتحتاج هذه العملية الى مد جسور الثقة بين الطرفين المتفاوضين  
والتي يعضفها بزم العمل على تحويل :





## الفصل الثالث

\*\*\*\*\*

### استراتيجيات وسياسات وتكتيكات التفاوض

\*\*\*\*\*

بعد اختيار الاستراتيجية المناسبة للأمر، الجيد الذي ينبغي عليه وفوقه كانه  
تتبع العملية التفاوضية ، وفي الوقت نفسه الطريقة الموصلة للنجاح الدائم في هذه  
العملية وإذا كانت للاستراتيجية التفاوضية هذا القدر الكبير من الأهمية ، فإن هـ - ٥ - ٦  
الأهمية تعرف أيضا إلى السياسات والتكتيكات المتواجده لها والمستوية بما فيها .

فالاستراتيجية أشبه بالبناء الذي يقرر كم عدد الأدوار التي سيتفرع  
دونه ، وفيه يوم السياسات بدور الأعمدة الخرسانية التي يرتفع هذا البناء ، وبطبيعي  
له إبعاده ، في حين أن التكتيكات تشكل الجدران والحوائط ، وتشكله الألوان التي  
تكون تعطى للمبنى معالمه ورونقه .

ومن ثم فإنها عمليات متكاملة الهدف والممارسه والنتائج ، فكل منها دور تقوم  
به ، وهدف تسعى إلى تحقيقه ولا يمكن لأي منها أي يغنى عن الآخر ، بل يمثل للاخير  
ضرورة حتمية لازمة ، حتى يتحقق الهدف النهائي للعملية التفاوضية ، ومن ثم فإن أي  
خطأ في ممارستها واختيار أي منها سوف يؤثر على دور وفائدة كل منها بشكل كامل ،  
وأن التصميم الجيد لكل منها أمر حتمي وضروري للاخير .

وقد دل الاستعمال في هذا المجال ، قد يكون من المناسب ، تحديد المفهوم العام  
لكل من مصطلح الاستراتيجية (١) ، ومصطلح السياسة (٢) ، ومصطلح التكتيك (٣) ، حيث  
أن لكل منهم مفهوم ومدلول معين ، ولكن منهم بعد زمني وإطار معين بدور ويعمل في  
مطابقة ، ولكل منهم مستوى معين من السلطة يتم التقرير في فروعها ، وعندما يحدد أي  
منهم ، فإنه يعطى الضوء الأخضر الذي يليه ليأخذ طور التشكيل والتحديد بدور، وهكذا .

(1) Strategy

(2) Policy

(3) Tactics

وأن كان يجب القول أن هذا التجرد والتشكيل يتم في تتابع زمني متلاحق. تبدأ بالأثر الترتيبي، ثم بالسياسات، ثم بالسياسات، ثم بالسكتيكات، وهي أوسع أساسية حتى لا يحدث أي سوء فهم أو سوء فهم في الإدراك. فالتتابع من البداية، ثم التتابع العرقل، ومن هنا كان من الضروري توضيح مفهوم كل منهما، لتدارك أي خطأ قد ينتج عن عدم المعرفة أو عن غموض المصطلح خاصة بين غير المتخصصين.

فالاستراتيجية كمنهجية هي " ذلك الإطار العام الأكبر من حيث الحجم والوعي من حيث المساحة والعمق والاضمحلال بالنسبة لعنصر الموضوع، والاول والابعد بالنسبة لعنصر الزمن، والذي يتم بناء عليه تناول القضية التفاوضية من جانب أحد أطرافها لمواجهة الطرف أو الأطراف الأخرى بالتفاوض للوصول إلى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين.

أي أن الاستراتيجية هي الإطار العام الذي يحدد الطريق والمصار ويضع القواعد والعمليات الأساسية للعمل والمهام التفاوضية، ومعنى آخر تصريف الاستراتيجية التي عملية معينة، وتجنيد، واستخدام أو إدارة كافة الجهود والامكانيات المادية وغير المادية، وبما فيها العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية، والمقاسمية، والتكنولوجية لتهيئة المسرح للقيام بالعملية التفاوضية بنجاح كامل.

أي أن الاستراتيجية التفاوضية تتعلق بفهم استخدام القوة الشاذلة لتحقيق الهدف التفاوضي العام، وإذا فإن الاستراتيجية التفاوضية يجب أن تغطي وتحتوي عنصري أساسيين هما:

العنصر الأول: المصار الشمول:

=====

أي أن تشمل الاستراتيجية الهدف العام الذي يهدف بكافة عناصر القضية

التفاوضية.

## العصر الثاني : عصر الزمن :

=====

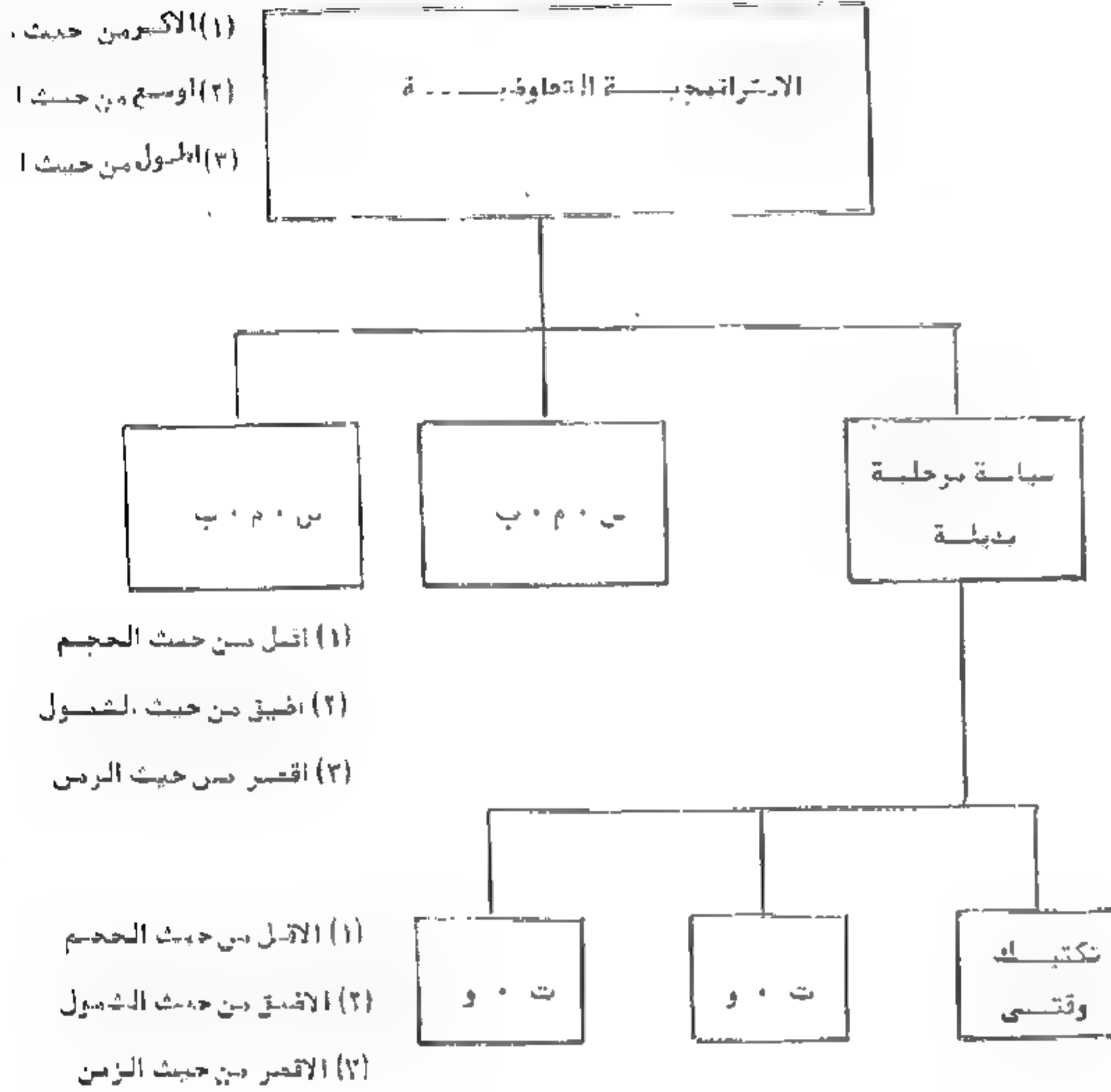
- أي المهمة الزمنية المتعين تحقيقها بموجب التفاوضي العام أو النهائي خلالها .
- ومن ثم فإن الاستراتيجية التفاوضية ، تعد أشمل وأوسع من حيث المستوى الذي منطوقه ، والاول مدى من حيث الزمن الذي يستغرقه تنفيذها ، واعد في الوقت نفسه الأكبر من حيث الحجم الذي تشمله ، حيث يجب ان تحتوي الاستراتيجية كانه هناك ر لقضية بكاملها وكافة ابعادها وجوانبها ، في حين ان السياسات او السياسة التفاوضية هي الخط العام الذي يسير عليه او في نطاقه واطواره هذه الجهود التفاوضية والمودل في نهايته الى تحقيق الاستراتيجية التفاوضية والتي تنشأ منها ومن أجلها نودع لسياسات وليس العكس .

ومن ثم فإن السياسة ترسم الطريق أمام فريق التفاوض ويرتبن عليها نجاح لعملية التفاوضة اثناء كل جلسة من جلسات التفاوض أي خلال مرحلتها الزمنية التي مر بها في الجلسة التفاوضية ، ومن ثم فإن السياسة تعد أقصر زمنا وأقل شمولاً وحجماً من الاستراتيجية ، وغالباً ما ترتبط بمرحلة واحدة أو أكثر من مراحل التفاوض ، أي جلسة واحدة أو أكثر من جلسات التفاوض .

في حين ان التكتيك ينصرف الى التصرف الوقتي أو اللحظي الذي يستدعيه موقف التفاوضي القائم بين المعناوضين والذي يعتمد على السلوك أو التصرف المباشر في جلسة المفاوضات ومن ثم فهو الانصر زمنا والاقل شمولاً وحجماً من كل من استراتيجية والسياسة ويمكن اعطاء تصور عام لكل من الاستراتيجية والسياسة لتكتيك من خلال الشكل التالي :

## شكل

الاستراتيجية والسياسة والتكتيك في العمل التفاوضي



هذا ويمكن أن تتفرقة بين الاستراتيجية والسياسة والذكاء بأد

من حيث: عناصر الحجم ، والزمن ، والشمول وهو ما سيتم عرضه من خلال

المصادر الثلاثة التالية :-

### المبحث الأول

#### الاستراتيجيات التفاوضية

التفاوض ناجح بدون استراتيجية، فالمهمة نمر طلبه ، وهي فهمت  
فهمه لدرست كل استراتيجيته تفاوضيه تعدد مناسقة لكل قذبة من  
الغناها التي يتم التفاوض عليها . بل ان طبيعة العلاقة بين الطرفين  
التفاوضية التفاوضية تلعب دورا حاما في اختيار هذه الاستراتيجية . فالمفاوض  
التفاوضية تقوم أساسا على تحديد المواقف بين الطرفين . وهي التي تست  
بفهم فاتها عملية منظمة . لها شروطها ولها قواعدها ولها قوانين  
معممة مرعومة متقا ويتحتم على من يرغب في فهمها الالتزام بالحدود  
الفرانك وتلك الشروط .

وللتسهيل : فإنه يمكن القول ان طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض محدده  
نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية ، والمنهج المستخدم  
يحدد الاستراتيجية المختارة ، ومن ثم فإنه يمكن تبويب وتقسيم  
الاستراتيجيات وفقا للمناهج المختلفة للتفاوض ، وقد رأينا الاقتصار  
على كل من استراتيجيات منهج المحلحة المشتركة ومنهج الصراع خاصا وأن  
لعلاقة التفاوضية بين أطراف التفاوض لانخرج عن كونها أما : علاقة محلحة  
بمذركة أي تعاون أو علاقه صراع فائضة على التنافس والعداء وهي ما  
يمكن التعرّف له فيما يلي :-

### أولا : منهج المصالحة المشتركة

يشتمل هذا المنهج مجموعة من الاستراتيجيات التي هي كالتالي :-

الاستراتيجيات التالية :-

- أ - استراتيجية التكامل .
- ب - استراتيجية تطوير التعاون الحالي .
- ج - استراتيجية تعديل العلاقة القائمة .
- د - استراتيجية توسيع نطاق التعاون بهذه التي مجالات جديدة .

ثانيا : منهج الصراع :

ويشتمل هذا المنهج ويشمل محدوتة مقترحات من الاستراتيجيات كالتالي

أهمها ما يلي :-

- أ - استراتيجية التهالك ( الاستنزاف )
- ب - استراتيجية التفتيت ( التفتت )
- ج - استراتيجية احكام السيطرة .
- د - استراتيجية الدخول ( الغزو المنظم )
- هـ - استراتيجية المدد من الجانبين .

ويمكن تناول كل من هذه الاستراتيجيات بأبعادها كما يلي :-

### أولا : استراتيجيات منهج المصالحة المشتركة

\*\*\*\*\*

كما سبق ان اوضحنا يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو

أكثر ، يشارك كل طرف منهم على تعديتي ورئاسة هذا التعاون وإثارة لمصلحة

كافة الأطراف ومن أجل ذلك تتم في مفاوضاتها مجموعة من الاستراتيجيات أهمها :-

ما يلي :

## ١ - استراتيجية التكامل :

\*\*\*\*\*

يعني التكامل وفقا لهذا المصطلح هو دياوير العلاقة بين طرفي التفاوض الى درجة ان يصبح كل منهما مكمل للآخر في كل شيء ، بل قد يصل الامر الى ان يصبحان شخصا واحدا . وتندمج الدول والموارد والكيان الضابون في احدهما ، وذلك بهدف استغلال الاستفادة من القدر المتاحه اذ لم كل منهما سواء كان مادي او غير مادي ، ويتم تناول استراتيجية التكامل من طرفين احدهما مادي من ثلاثة شئ :

## أ - التكامل الخلفي :

\*\*\*\*\*

ويتكون هذا البديل الاستراتيجي من قيام أحد الاطراف المتفاوضين بأيجاد علاقة أو رابطة مصلحة يتم من خلالها الاستفادة من ما يحسره الطرف الآخر من مزايا وامكانيات سواء مادية أو مكرمة أو انتاجية لتغذية ذاته بها لانتاج أو لتحقيق منفعة مشترك تعود على الطرفين مما يفوز من قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحهم ومن المنافع المشتركة التي يحوزونها معا ، فعلى سبيل المثال تقوم علاقة التكامل الخلفي بين دولتين صديقتين على معرفه كامله بظروف وإدرات وامكانيات كل طرف من الاطراف ، فاذا ما كان احدهما يقوم بانتاج المواد الاولية سواء المعدنية او الزراعية والآخر يمكنه تصنيعها ، ويقوم التفاوق فسي هذه الحالة على تعميق الاستفادة من عوامل الانتاج الحالي المتوافره في الدولتين لانتاج منتج معين سواء كان قائم بالفعل بالانتاج أو ليس مكوناته الاجنبية ، أو لانتاج منتج جديد يقوم على استخدام عوامل التكامل الانتاج المحليه التي تنتجها احدي الدولتين وتقوم بتصنيعها الدوله الاخرى .



## ب - التكامل الامامي :

\*\*\*\*\*

وهو على عكس الدليل الاستراتيجي الاول ومفهومه اعلى وادنى ، حيث ان  
الاطراف المتفاوضة بالكشف عن ما يحوزونه من مزايا ومنافع ، تكون قد اصبحت  
بها الطرف الآخر لا يمكن ان ما يحتاج اليه من قدرات ومهارات لانتاج ما يحتاج  
اليه ، ويحاول ان يشرذمها عليه ويوسرهما له بحيث لا يتم الاستغناء عن احد  
في إطار المصلحة الذاتية التي تربط بين الطرفين المتفاوضين وسد رمه المتفاوضين  
هذه الحالة على تغيير نمط الانتاج القائم أو تعديل بعض وحدات الانتاج بـ  
جمدة تماما أو انتاج سلع ومنتجات تدخل كمكونات في منتجات جديدة وهكذا .

فعلى سبيل المثال اذا كانت هناك شركة في اشركات سويسرا في فلوريان  
امدادات خبراتها التي سر معرفة تكنولوجيا متقدمة ولكنها لا تملك امكانيات  
تشيدها والتي تتوفر لدى شركة أخرى فانها عن طريق التفاوض تستطيع ان توسع  
الشركة الاخرى بالتعاون معها في الاستغناء من هذه المعرفة وجني مكاسبها  
المشتركة في إطار عملية تكامل أمامي .

## ج - التكامل الأفقي :

\*\*\*\*\*

وبسم هذا عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين  
المتفاوضين بإضافة طرف ثالث اليها أو اطراف جديدة اليها ، ويكون من شأن  
هذه الاضافة زيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة ككل وانفاجها وابتدائها  
مما يترتب عليها ان يحوز كل منهم مزايا ومنافع جديدة ويظهر هذا بوضوح بين  
الدول التي تدخل في اتحادات اقتصادية مثل السوق الأوروبية المشتركة ، أو دول  
مجلس التعاون " الكومبيكونز " أو بين الشركات المتعددة الجنسية وبعضها  
البعض أو بين مؤسسات العمال وأصحاب الحرف والمهن المختلفة .

## ٢ ب استراتيجيات تطوير التعاون الحالي :

.....

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العامة التي تشمل : تطوير المصالح المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما وسم هذا : من طريق مجموعة من هذه الاستراتيجيات البديلة الفرعية بحيث يمكن استخدام أي منها ، أو بعضها ، أو كلها لمعالجة هذه الأهداف العليا وأهم هذه الاستراتيجية ذات الأهمية :

### أ - توسيع مجالات التعاون :

.....

وتتم هذه الاستراتيجية من طريق أنواع الطرفين المتفاوضين بمدد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما وصل إليها من قبل كان تقديم شركة بالتفاوض مع موزعها الوحيد بمنحة حصرية الموزع الخارجي بالاتفاق للتوزيع الداخلي ، أو تقوم بمنحة حق توزيع منتج معتمد انتاجه ..... الح .

### ب - الارتقاء بدرجة التعاون :

.....

وتقوم هذه الاستراتيجية البديلة على الارتقاء بالمرحلة التعايشية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة في التعاون بمر بعد مراحل أهمها المراحل الآتية :

- ١ - مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل طرف .
- ٢ - مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقفص المصالح ...
- ٣ - مرحلة العمل على تنفيذ أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة .
- ٤ - مرحلة أقسام عائده أو دخله أو جني ثمار المصلحة المشتركة .

وهي كل هذه المراحل في مفهوم العمل التفاوضي بدور هام وهي بالذات التي  
بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها ، ومرتقاء  
لفهم المشترك وتعميم كل منهم الموقف الآخر ، التي الاتفاق على رأي معين  
يمثل أرضية مشتركة يمكن أن يقوم عليها التعاون ، التي مرحلة العمل  
على تنفيذ هذا التعاون وبناء الى خروج الجامعة به ، ثم مرحلة اتمام العمل  
من هذا التعاون وعائشة بين اطرافه وفقا لذلك ، ثم يتم العمل والارتقاء بها  
وبصفة عامة فان هناك عوامل تؤثر على قدرة الفريق المتفاوضين مما يصعب  
الارتقاء بمراحل التعاون المختلفة بمرحلة معين الاخرى وأهم هذه المراحل هي  
ما يلي :

- أ - درجة التوافق في الاتجاهات والمسؤول والتعامل في الظروف والاضمار  
الحالية والمتوقعة مستقبلا بين الأطراف المتفاوضة .
- ب - مدى الرغبة المتوفرة لدى الأطراف المتفاوضة لتحقيق الارتقاء  
المطلوب أو نحو تحقيق الميزة أو العزائم المدع من الجمهور عليه من  
هذا الارتقاء في التعاون .

### ٣ - استراتيجية تدمير الحالة القائمة :

.....

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين  
أو أكثر تجمعهم مصلحة ما ، حيث يقوم كل منهما بأحداث عميقة في علاقته بالآخر ،  
علاقات التماهر بين العائلات وعلاقات الانتاج المشترك بين الشركات هي خير  
نموذج لاستراتيجية التعميق حيث يتم من خلال هذه الاستراتيجية تقوية اسر وابط  
بين الطرفين وصولا الى مرحلة الاندماج الكامل بينهما .

ففي صناعة السيارات على سبيل المثال ، يتم الاتفاق مبدئيا على جميع  
مكونات السيارة ، ثم تحايي بعض اجزائها ، ثم تصيغها بالكامل ، وتوحد  
ماديا ، ثم الاستفادة من الخدمات التسويقية الدائمة للشركة الأم في التسويق

الخارجي لهذه السيارة المنفجة مجالها بالكامل .

وخلال هذه العماليات يجب عليها عدم ترك وتكريس التعاون بين

الطرفين .

وبعد استراتيجيه المسمى المفاوضة به استراتيجيه مساهمة بين الاطراف ،  
أصحاب المصالح المشتركة والذي يرغب كل منهم في تطوير العلامة التجارية ،  
خاصة في المفاوضات الاقتصادية والتجارية التي تتم بين الدول المستفيدة  
والدول المصنعة والتي تتضمن عمليات نقل التكنولوجيا وحقوق المراءة  
لصناعة معينة يتم القيام بها في الدولة المصنعة .

٤ . . استراتيجيه توسيع نطاق التعاون بهذه الى مجالات جديدة :

.....

تتخذ هذه الاستراتيجية أساسا على الواقع الفارسي الطويل الممتد بين  
طرفي التفاوض ، من حيث التعاون القائم بينهما ، وتعدد وسائله ، وتعدد مر حدة  
وفقا للظروف والمتغيرات التي مر بها . ووفقا لقدرات وطاقات كل منهما .  
ومن خلال أحاسيس كل منهما بأهمية وحتمية التعاون مع الآخر ، ومرونة  
مد هذا التعاون واستادته مكانا وزمانا ، وتنهض استراتيجية توسيع نطاق التعاون  
بهذه الى مجالات جديدة وعلى معرفة كاملة وببيانات مادية حقيقية عن امكانيات  
وقدرات اطرافها .

ومن هنا فانه من الضروري معرفة قدرة الاطراف ، استيعابه ، استيعابه  
استخدام هذه الاستراتيجية ، حيث لا يتم استخدام هذه الاستراتيجية بصورة  
مفاجئة أو من خلال المجهول ، فلا شيء يحدث على هذا النحو ، بل ان التعاون  
الاستراتيجي هو سياق متعل ، ومن ثم يجب على المفاوض معرفة العوامل  
التاريخية السائدة والقريبة التي يمكن أن تؤثر على توسيع نطاق هذا التعاون ،  
أو التي قد تحد منه ، وذلك حتى يمكن تقوية العوامل التي تساهم في استيعابه  
السويح وإزالة العوامل التي تحد من هذا التوسيع وهناك أمثلة على هذه

الإقراض، في

(أ) : **توب** - **يعني** اقول ان ماون ب **يه** الى وجه الرضوي جده **؛**

[illegible]

وقد تم هذا الأدب على الأنواع بين الأتراك في عدة أوجه علمية وفنية ،  
جديدة رمنية مستقلة سم خلالها أدمع مرار هذا الماوراء ، بعدلاته ،  
أو تكثيفت ورماده هذا البصائر وحده في ثماره خلال هذه الفترة المصيبة .

(ب) نور بیع مطلق التعاون پمده الى درجہ الی وکافی ج ۱، ۲ :

— 22 —

ووقتم هذا الإلهام ، من طريق الانتماع على الانتقال بالتعاون الى مكان جغرافي آخر جديد سواء ، باغلاق الدكان الجغرافي الحالي ، او الاستمرار فيه مع مد التعاون الى مجال جغرافي آخر جديد ، ثم عند الضرور يتصوره أفضل .

وتستخدم وفقاً لمنهج المصلحة المشتركة مجموعة أخرى من الاستراتيجيات البديلة أو مكملية يعرف بمعرض لها حدلال، مثلاً، في الشـرع والحدال لمباقي عناصر هذا المراجع في الجدول التالية .



## « الاستراتيجية الاولى : استراتيجية الانك ( الان : زاف ) :

=====

وهي من أهم أنواع الاستراتيجيات جبات المستخدمة في التفاوض سواء كان ذلك  
على المستوى المحلي القوي ، أو على المستوى الفردي أو على مستوى ويطبق عالميا  
اليعني ان استراتيجية الانكزاف التفاوضي . حيث جعل التفاوض سهل ، على  
استنزاف وقت وجهته وصال الطرف الآخر في عمله التفاوض .

و تقوم هذه الاستراتيجية على الآتي :

### ١ . استنزاف وقت الطرف الآخر :

=====

ويتم ذلك عن طريق الآتي :

— تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تتسلسل  
المفاوضات الا الى نتائج محدودة لا تفيدها ، حيث يأخذ الطرف  
السلبي طابع مكلي يمكن بغيره وهذا امر جيد استتركه للطرف  
المفاوضين او وفقا للترتبة الفردية الحظفة لأي منهما ، ويستخدم  
الاسلوب الآتي لتحقيق ذلك :

هـ التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى امكانية أسعد به واستعد  
الطرف الآخر للتعامل به ، ومدى امكانية تقديمه له مهادنة التي  
يمكن الوصول اليها .

هـ التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والعدد اسباب  
لإتمام بالجولات المفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق مع ١٠٠  
هـ التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو اماكن  
التفاوض المحتملة ، والاماكن البديلة ، التي سوف ننفذ فيها  
جلسات التفاوض .

هـ التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتكلم  
التفاوض عليها والتي سوف نخسبها أجنحة التفاوض .

التفاوضي حول كل موضوع من الموضوعات التي تحدثت لها أولويات  
وهي غير كل موضوع من الموضوعات يمكن أن يندرج تحت  
وأول موضوع يتم أول كل، لها في حالة أو أكثر، في حالة  
التفاوضي .

ومن كل هذه الحالات التفاوضية يتم استعراضها في الطرق الأخرى إلى أن  
قد يمكن . ومن الوقت نفسه في هذا الوقت بالذات التفاوضية ، بحيث يمكن  
التي لا يمكن لها هذا الحجم ، وفي الوقت نفسه يمكن ما سمع السرميل السيد ،  
بجود اجراءات شكوك غير جوهرية لا قيمة لها ولا يمكن قياسها ، كما يجب  
أو الخسائر الخاصة بالتمويلات التفاوضية التي تحدثها هذا النظام المستحدث معه .

## ٢ - استعراض جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة :

~~~~~

ويتم ذلك عن طريق تكثف وحفر طاقات واستنفار كافة خبراته وتحصناته
وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الكلية التي لا قيمة لها من طريق :
- إثارة العقبات القابلية للمشاكل، حول كل عنصر من العناصر السابق عرضها
وبمنهج خاصة حول الموضوعات، التي سيتم تناولها بالتفاوض وحول مسودات
كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تدلج بها عبارات
وأسم كل موضوع التفاوض ، لتصبح اللفظ أهمية محورية وحوار المشكلة
على أنها مشكلة لفظية وتشغل خبراء الطرف الآخر ومستشاريه ونضعهم في
حول المسألة اللفظية التي قد نفلها أو نرهفها لعدم مناسبتها للتعبير
اللفظي السليم عن القضية والذي نراه يحقق مصالحنا .

- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والموائد العظيمة وحفلات
التعارف وزمارة الأماكن التاريخية ، ومناطق الترفيه الليلية وأعداد
المسهرات، إلى وقت متأخر ، مع وضع برنامج محدد لساعات التفاوض بحيث
تبدأ عادة في وقت مبكر لا يتجاوز التاسعة صباحا وتنتهي الحفلات

وعلى أي حال المثال :

استخدمت الولايات المتحدة الأمريكية هذه الاستراتيجية بذكاء في صفقاتها مع الاتحاد السوفيتي في السبعينات انتهازا لارادة الغذاء التي يصر بها الروس فبعدما تقدم الاتحاد السوفييتي بالذهب للدولار انه المتبعة لشراء دقيقه فخمسة لتدوين الخساره المحبولة الهائلة التي أصيبت بها للحصول الفمع السود التي تسببه للكوارث المناخية التي تعرضت لها المصاحبات المزرعه قمحا في شمال روسيا ، وفي الوقت نفسه لتكويين مخزون قمحى لمواجهة اى مشكلة تخفيف لتدخلهم الغذائى في أى دولة من دول العالم التابع لهم أو التي تسعى الى جذبها .

وعلى الرغم من السعر الممتاز والمزاد الذى يرفقه الروس للحصول على القمح الا أن المفاوضين الأمريكيين وجدوا انه من المناسب استخدام استراتيجيه استنزاف الروس الى أقصى مدى انتهازا للموقف الحرج الذى يعرون به .

وقد تم استنزاف الروس على النحو التالى :

(١) اشترط الأمريكان ان يتم الدفع " بالذهب " بدلا من أى عملة أخرى فبيله للتحويل .

والهدف هنا واضح هو استنزاف رصيد الذهب لدى الكرملين ومقايست

الرصيد الذهبى لدى الولايات المتحدة الأمريكية ، وفي الوقت نفسه نجحت

انخفاض قيمة العملة التي قد تتعرض لها أثناء تنفيذ الصفقة .

(٢) اظهار الاتحاد السوفييتي انه لا يزال منخلفا تكنولوجيا بشكل كبير من الولايات

المتحدة ، وانه بدلا من ان يهتم بغذاء شعبه يقوم بالانفاق الضخم على الترسنة

العسكرية ، ومن ثم اجبارة على تحويل جانب من نفقات برنامج التسليح الى

قطاع الزراعة ، واقتطاع جزء هام من موازنة الدفاع الى القطاعات الأخرى .

(٣) اظهار ان الولايات المتحدة كريمة وسخية حتى مع أشد اعدائها ، فعلى الرغم

من الصراع والعداء المستحكم بينها وبين روسيا ، الا انها قدمت لها القمح

الامريكى لتوفير الغذاء للشعب روسيا ، الا انها قدمت لها القمح الأمريكى

لتوفير الغذاء للشعب الروسي •

(٤) اجبار الاتحاد السوفيتي على تخفيض نفقات مبيعاته الخارجية ليدول بمذاقه وبالتالى اعوده والبقية داخل حدوده او داخل مجموعته الاقتصادية ، مما يحد من المجال مفتوحا امام الاجهزة الامريكية لتقييد ر أنظمة الحكم في الدول النامية ، نخشى منها او حتى مساعداته لها لتمجيد أنظمة أكثر ولائاً لأمريكا ومساعدته لها سوفيت •

وفد تحققت كثير من هذه الأهداف خلال عقد السبعينات ، ان لم يكن قد تحققت بكاملها فعلا •

وجدير بالذكر ان المفاوضين الامريكيين استخدموا تكتيك المماطلة وكسب الوقت ببراعة تامة خلال تلك المفاوضات ، لزيادة عناصر الضغط الداخلى من جانب الشعب الروسى على المسؤولين السوفيت الذين يقومون بدورهم ، وزيادة الضغط على مرسى التفاوض الروسى ومن ثم اجبار فريق التفاوض الروسى على قبول كل ما تعرض عليه من جانب الطرف الامريكى •

بخلاف الى ذلك هدف منوى هو اشعار المواطن الروسى بأنه خدع وان مدمر نفسه كغيلة باظهار حجم الخديعة التي خدعته بها أجهزة الدولة ، وانه من الأفضل استخفاف عن أسلوب التنمية المتبع والأخذ بالأساليب الرأسمالية التي أثبتت نجاحا وتفوقا •

ثانياً : التراتبية الاستراتيجية : التراتبية الاستراتيجية (التفويض) :

=====

وهي من أهم التراتبيات مدح المراع المفاوضات ، حيث تدعى هذه التراتبية كل كبير الاطراف المتفاوضة اذا ما حلت الى اشبه بالفاوض . وفي يوم هذه الاسرار نجد على حدسي وبتحري من واحد من أهم نقاط ضعف والفرق بين تفويض التفاوض الذي أودعه الطرف الآخر الى مازني ، ويحدد اسم ذلك المسمى ومبدأ مهم وهو توجه التواضع والفتور والخاضع والدخيل وكل ما من شأنه أن يحد من التراتبية وطبقات ذات خصائص محددة معهما ، وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مأكولة لتضيق وحدة ويكمل فريق التفاوض الذي أودعه الطرف الآخر للتفاوض معاً والخاضع على وحدته والتمثلته وبما أنه وعلى الاحترام ليصبح فريق منتق من مزارع تدب من انضامه الخلافات والفرق ومن ثم مدح جهدهم غير مدحهما ، ومن ثم يمكن التفسير على بعضهم وحدهم للعمل معنا وجنيدهم لصالحنا والحصول منهم على المبادات والمطلوبات غير المعروفة أو غير المعلومة لدينا . وفي الوقت نفسه معروف من منهم مدحه السلطة ومن منهم من المنفذ حتى يمكن عزلهم وتعديلهم أو استبدالهم بإشارة الفضايح والاشاعات حولهم والذئبة على رءسائهم للقيام بذلك .

ومن ناحية أخرى فانه من طريق تفويض القضية التفاوضية وعناصرها ومكوناتها الى أفرعها المتعددة والى جوانبها واسعادها التمهيلية الجديدة والشكلية يتم تشعب النقاط التفاوضية وإضافة ابعاد ومجالات وجوانب جديدة اليها ، ويكون هذه التفاصيل والنقاط التفاوضية الجديدة بمثابة وسائل جديدة فرعية ، وعمل قمة النجاح في استخدام هذا الأسلوب ان يصبح إحدى النقاط الفرعية التي لا أهمية لها على الاطلاق هي محور التفاوض الهام الذي تتم وفدا له ونسير في نطاقه الجلسات التفاوضية ، وهذه الاسرار تنحصر بمتار بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفويض

عن ف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن مفضولة ولم نحسب حساب لها ،

ومن ثم يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كمدخل من رفض المصادرة حتى يتم حساب أبعاد هذه المبادرة ، فإذا ما كانت مناسبة يتم قبولها والتفاوض بشأنها ، أما إذا كانت غير مناسبة فإنه يتم إجهادها وليس معها وأ. استخدام وسيلة الدجاة لبالا ١١٠ بيت حتى تلغها . سائر البنود .

وتستخدم هذه العدسة في حالة عرض إحدى الشركات الدجاة ، أو الدعوة لـ مـات المصروفة الاندماج في شركة أخرى كانت مساهمة لها في شكل قوي ، ومن ثم فإن هذه الاستراتيجية التفاوضية التي سوف ندرس في هذا المجال تكون استراتيجية الصراع التي تستند وحدها من الحثثة السريعة التي حكمت العلاقة بين الشركتين المتفاوضتين ، والمؤسسة المعرمتين أو بين البنكين ، وإذا طرحت هذه المصادرة بالاندماج بين هـ شكل فجائي فإنها تثير الشك والريبة ، وسوف يتبادر إلى الأذهان أن هناك أسباب قوية أخرى غير معلنة دعت إحدى الشركات إلى طلب الاندماج وقد تكون هذه الأسباب نتيجة لتدهور قدرات وإمكانات هذه الشركة والنسي قد تكون بلغت حد الانهيار ، أو شارب عامه ، ومن ثم يتعين التريـست لدراسة ومعرفة حقيقته هذه الأسباب والنوايا والدوافع التي دفعتها لـ طلب الاندماج .

وبناء على هذه الدراسة يتم اتخاذ أحد مديلي هما :-

- ١ - الاستجابة لطلب الشركة لبحث عملية الاندماج بعد أن ظهر جدوى الاندماج معها وأن موقفها المالي والانتاجي والنسوبي سليم .
- ٢ - تشتيت وتفتيت الجهد التفاوضي للشركة طالبة الاندماج وتضييع الوقت عليها حتى تصل إلى مرحلة الإفلاس والانهيار وخروجها بالتاسي من السوق إذا ما ظهر عدم جدوى الاندماج معها وأن موقفها المالي والانتاجي غير سليم تماما .

الاستراتيجية الثالثة : استراتيجية أحكام السيطرة (الاختراع) :

=====

بعد العملية التفاوضية وفقا للمنهج الرابع ، معركة شرسية ، أو مباراة ذهنية ، وكذا بين طرفين ، وأن الطرف الذي يسيطر على جليسات المفاوضة أو على ما يسمى بالمباراة هو المبرر ، الذي يستطيع في كل وقت التورع عدة أهداف أو ، أكبر عدد منها ، ومن ثم يترجم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل للسيطرة الكاملة على حالات التفاوض سواء من حيث الآتي :

- ١ - القدرة على التصويب ، والتشكل ، والتعديل ، والتعديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة التفاوضات بحيث تكون لنا يبقى التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة ، فضلا عن أن احباط الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من منعمنا نعرف كل شيء عنها ونحيط بكافة أبعادها ونعرف الشخاخ والمكائد التي قمنا بوضعها فيها ، في الوقت الذي لا يكون الطرف الآخر قد احاط بها احاطه شاملة ، ومن ثم فإن عليه أن يسير وحسباً للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه .
- ٢ - القدرة على الحركة السريعة والاستجابة السليقة والغورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بأبدا ، رغبته في ذلك ، لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها .
- ٣ - الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقع ساكماً انتظاراً للأشارة التي نعطيها له ، أو أن تكون حركته في نطاق الاطار الذي تم وضعه ليحيط به ، ولعل أشد المواقف التفاوضية انخفاً على هذا الوضع وأكثرها مللنة لاستعمال هذه الاستراتيجية هو التفاوض بين الدائن الجشع والمدين المتعثر الذي وقع في براثن هذا المراسي ، حيث يقوم المراسي بها بحوزه من أوراق ومستندات وأحكام ماثلة بفرض سيطرته على هذا المدين المتعثر والحجر على أمواله - ما كان بدوره تحفظه .

ومن ثم عليه أن يتحكم في حركة هذا المورد ، سواء كان ذلك يتم
بأى عملية تجارية ، أو تهديد للحصول على المورد .

الاستراتيجية الرابعة : استراتيجية الدحر (الغزو المنظم) :

=====

وهي استراتيجية يتم استخدامها من قبل الدخيل عن طريق أو هذه الاستراتيجية
عن الطرف الآخر الذي يتم منه الصراع الداخلي ، وذلك من خلال دولتين
بينهما تنافس محوري على أسواق خارجية معينة ، وبذلك ، كل من الدولتين
بأكبر نسبة ممكنة من هذه الأسواق ، ولا يعلم أحدهما موايا وخطط الآخر
الدخارية ومشروعاته الإنتاجية المستقبلية ، وأي نوع من السطوة والحدود
سوف يستخدمها في غزو هذه الأسواق .

ومن ثمة فمن أن تتم مفاوضات بين الطرفين لتسهيل أو تنظيم
المنافسة والصراع بينهما وأقسام هذه الأسواق والاتصال من حجم الامتداد
المترتب عن تصارعهما .

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ،
ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر ، حيث تبدأ العملية باختراق حاجز
الصمت أو حاجز ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة
من خلال التفاوض التمهيدى مع هذا الطرف ، ثم معرفة أهم المجالات التى يمتلك
فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد مناجاته ، والتفاوض معه على أن يسرد
لنا المجال فيها وأن يتجه الى مجالات أخرى تستغرقه وتستهزف قدراته
وامكانياته ، وفي الوقت نفسه جعله يفتقر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التى
كان يتعامل معها ، الى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل ، ويختصر عمله فقط
فى داخل بلاده ، وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود
التجميع المشتركة التى تتفهم توريد كافة الكميات الخاصة بالسلعة المستهدفة
أو المجمعة عن طريقها ويقتصر عمله هو فقط على أضافة بعض خطوات التجميع ،

وفي مرحلة لاحقة يعرف هذا عن هذه الخطوة. ليقتصر عمله هو فقط على
النوزيع، ثم في مرحلة لاحقة، تقوم بحزن بالتوزيع.

ويطلب التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية، من
فريق البدة اوضحين من حيث القدرة على اقناع الطرف الاخر بأن هذا يتم لمصلحة
هو في كل مرحلة من المراحل، وأن عليه ان يجد حجة، لما يطلب في كل مرحلة،
وتستخدم في هذه الحالات كافة الصناعات المادية والعضوية. فضلا عن
أساليب التهديد والإبرار والضغط المختلفة. التي يمكن من شأنها تحديد في
الأهداف الموضوعة في توافيقها المباشرة.

الاستراتيجية الخامسة : استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار) :

=====

لكل طرف من أطراف التفاوض : أهداف ، آمال ، وأحلام ، وتطلعات .
وهي جميعا تواجهها : محددات ، عقبات ، ومناكِل ، ومعاب ، وكلما كانت
هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأسي هذا الطرف واحاسه بأستحالة الوصول
اليها . وأنه مهما بذل من جهد فانه لن يصل اليها وهنا عليه ان يختار بين
بديلين هما :

- (١) صرف النظر عن هذه التطلعات والأهداف وارتضا ، ما يمكن تحقيقه منها
واعتماد الهدف النهائي له .
- (٢) البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو مغلوبة حاليا ، يمكنه من تحقيق
هذه الأهداف في المستقبل .

ووفقا لهذين البديلين يتم معرفة ومتابعة سلوك الطرف الاخر أما الأساس
من تحقيق الأهداف ، أو الاصرار وضرورة التمسك على معالجة هذه المشاكل
والصعاب ونحطيمها والقضاء عليها حتى يصل الى تحقيق هذه الأهداف والأحلام
وهو أمر يمثل خطوره شديد للمعالج القائمة لأحد الاطراف ، لأن المكسب الذي
يحققه أي طرف من أطراف هذه القضية وفقا لهذه الاستراتيجية هو خسارة موهبة

:

للطرف الآخر .

فإذا ما كان الخصم الذي تتفاوض معه من اتباع الأسلوب الثاني أي أسلوب الاستمرار والتصميم فانه علينا تدمير دافئنا عن طريق افضال كافة جهوده ومخططاته ونحاطب — روحه المعنوية وارايقه الذاتية ونخضع جهوده وعدم اثمارها بحملها بدمه الأثمن — أو عديمه الا تاتخ ، ونصنع عليه الجهود المتفاوضية خاومة المخصون لا توصل اليه تحقيق هدفه الذي وضعه لنفسه وفق مسار او طريق معين ، ومن ثم يتم رسم طريق مخالف لا يوصل اليه الذي يسمى الي تحقيقه وأن كان يدعو للوخلة الاولى انه يودس له — ويتخدم هذا الأسلوب لتكوين متاعه تستغرق جهد ووقت ومال الطرف الآخر ، وبذلك خلال عمليات تعميم وتضليل وتوجيه ضاغط يتم خلالها استنزاف جهته ووقت واسكانيه وتهدرات هذا الطرف وافقاده مقومات الوجود والقدرة على الحركة ، وبأستخدام أساليب وأدوات التفاوض الذكي كأداة فعالة لتدميره ذاتيا ، عن طريق أفقاده موهبته ، ونحوه أهدائه الي أعداء وبحويل مصادر القوة لديه الي ضعف ، وأكسائه اعداد جدد بحلف مسمرة ، وإثارة الخلافات لديه بين افراد فريقه المتفاوضي ، وفي الوقت نفسه حسم خطواته المرتعشه والمتردده تتجه به الي الهاوية المرسومة والمحددة بشكل يصعب عليه الاحاطه بها أو حتى الاحتياط منها .

وقد استخدمت مارجريت تاتشر رئيسة وزراء بريطانيا هذه الاستراتيجيه في مواجهه مع رئيس نقابات العمال البريطاني (نقابات الفحم) ، حيث استخدمت قدراته المختلفة على النحجر العاطفي واللامبالاه بالمطالبات المعاصيه ، وقامت بتجميده ارمده نقابات العمال لتدميمهم من تمويل الاضرابات والاتفاق على العمل المخبري — وبالتالي اجبار العمال على العودة الي العمل راضخين درهمين دون الانتباه الي أي مطلب من مطالبهم التي اضرخوا عن العمل من اجلها .

كما كان بتجميد جميع الاسوال المودعه لدى البنوك البريطانية لنقابه ووقف القهود والعراقيل امام حصول على أي تمويل أو دعم ، ان اندفع رئيس النقابه الي طلب

المبحث الثاني

سياسات التفاوض

.....

• يعني لنا ان اوضحنا ان السياسة التفاوضية هي أولا وقبل كل شيء مجرد

اطار عام حاكم لكل جلسة من جلسات التفاوض ، وليس ثم من هذا الاطار العام

يكون اقل من حيث الحجم ، واقصر من حيث الرد من واقصر من حيث الشد بول

من مع طرح " الاستراتيجية " التي مكاد يكون هو الحاكم المنطبق للنتيجة ، وفي

بجميع جلسات ومراحل ولاقيض التفاوض ، دائما ، وأن كان في العكس من

بالنسبة لمع طرح " التكتيك " الذي يكاد يقتصر مداه الزمني فقط وببساطة

بالحظة التفاوضية التي يستخدم فيها لانجاح اثره وجبى نظاره .

ويتم اختيار السياسات التفاوضية بدقة مناسبة . ويستخدم في ذلك طائفة

متعددة للمناورة والخداع ، حيث ان لكل سياسة تفاوضية تستخدم معها سياسات

مضادة تقابلها ، ومن ثم فان معرفة الخدم الدخاوض للساسات التفاوضية التي

سوف نستخدمها في عملية التفاوض ستتمكن من الاستعداد بالسياسات المضادة

لها والتماسية للتعامل معها ، بل والحيلولة دون تحقيق اهدافنا التي وضعتها

لكل جلسة من جلسات التفاوض خاصة اذا كانت الاستراتيجية المستخدمة هي

احدى استراتيجيات منهج الصراع وليس من استراتيجيات المصالحة المشتركة .

ومن هنا فان السياسة التفاوضية هي النتيجة الرئيسة لمعرفة منهج

الطرف الاخر الذي سوف يستخدم في التفاوض ، والهدف المرحلي الذي يسعى

الى تحقيقه ، وماذا يدبر من وراء الجلسات المفاوضة ؟ ... الخ .

وعموما وعلى الرغم من تعدد وتنوع السياسات التفاوضية المستخدمة الا انه

يمكن لنا ان نشير بايجاز الى اهم هذه السياسات فيما يلي :

- سياسة الاختراق التفاوضية .
- سياسة التعميق التفاوضية .

- سياسة التواء مع الانتشار التفاوضي .
- سياسة الاحتياط في التفاوض .
- سياسة الحصار التفاوضي .
- سياسة أحداث التوتر التفاوضي .
- سياسة الانعزال التفاوضي .
- سياسة الهجوم التفاوضي .
- سياسة الدفاع التفاوضي .
- سياسة التنازل التدريجي للفضية والتنازلي .
- سياسة المفاوض الواحد التفاوضي .
- سياسة المواجهة المريحة المباشرة .
- سياسة الالتفاف والمراوغة وعدم المواجهة المباشرة .
- سياسة الرطوبة .
- سياسة التجميد .

وأيا ما كانت هذه السياسات فكل منها له سياسات مضادة ، ومن ثم فانه من المناسب العرفي لكل سياسة مع السياسة المضادة لها ، وهو ما سيتم تناوله فيما يلي :

أولا : سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي التفاوضية :

1 - سياسة الاختراق :

تستخدم هذه السياسة بفاعلية وعلى نطاق واسع في حالة الجلوس لأول مرة مع طرف آخر لم يكن هناك علاقات معه من قبل ، ومن ثم فانه يمثل كسم مجهول ومنذوق مغلق في حاجة الى اختراقه ، ولا يعني هذا بالطبع ان ليس هناك معلومات عنه ، بل قد يكون هناك بعض المعلومات ولكنها بالطبع معلومات غير كافية ، أو معلومات غامضة ومبهمة حصلت عليها ،

ومسوة، يمكنه ان يفان بعض هذه المعلومات، خاطئه، ثم يسري بها اليك .

• عدة قنوات لاقناعك بموقف معين أو لاجبارك على اتباع أسلوب معين .

معينه يعتمد على التفللج بها عليك اثناء العملية التفاوضية .

وهنا يجب التحديد من الانطباع الاولي أو المبردة في البداية كقوله مثلا :

المتفاوضي الأول مع هذا الطرف ، جاءه ثمانية ما يكون ثمر دهنه بظرا لامكانه

التي في الاخر ما في اقله ، كثير من الصفات الخادعة في راحة في

خلال هذه العجالة ، والتي حرة ان ما يلائم في ربحه في مع بعض الاعراض

والحركات التفاوضية ، التي ان يظهر هذا التفاوض على حقيقة . ونعم

هذه السياسة على الحصول على كل ما يمكن جمعه من معلومات عن الطرف

الآخر ، وتقليل دائرة عدم التأكد أو حالة الغياب المحيطة به .

وبما في ذي يد ، تكون مهمة العريق التفاوضي أو رجل التفاوض تحديد مد

الطرف الآخر بالحصول على البيانات التالية :-

١- من هو ؟ أي اسمه ، عنوانه ، عمله ، سنه ، موقعه الوظيفي ، ملامحه

مرحلة العمرية ، بياناته العائلية ، سلوكياته الشخصية

٢- ماذا يريد ؟ أي معرفة الامتداف والطموحات الخاصة به ، الفرد ، سواء

بشكل عام في حياته الاجتماعية ، أو بشكل خاص من خلال الموقف التفاوضي

أو من خلال مفاوضاته عن القضية التفاوضية التي نحن بصددها .

٣- ماذا يملك ؟ أي معرفة قوة الضغط التي يحورها ، أو حجم المنافع التي

يمكن ان يحصل عليها منه . وهل هو يعلم هذه المنافع أم تجهلها ؟

٤- ما هي حدود سلطاته ؟ أي معرفة الحدود المسموح له الحركة فيها ، وهل

قراره نهائي أم عليه اعتماده من جهة اعلى منه ؟ ، ومن هي تلك الجهة ؟

وكيفية الوصول اليها والتأثير عليها ؟ وما مدى علاقتها بالطرف التفاوضي؟

ونوع هذه العلاقة ؟ .

٥- كيف يمكن التأثير عليه ؟ بمعنى ما هي وسائل الضغط ، أو وسائل الجذب التي

اذا استخدمت به يمكن اقناعه أو اجباره على سلوك معين أو الامتناع عن هذا

السلوك .

فإذا ما تمكنا من الحصول على هذه البيانات ، أمكن التأثير ، إلى قريب النفاذ ،
الآخر بشكل ، مكثف ، من كسب الجولات التفاوضية بنجاح .

وتستخدم في سياسة الاختراق مجموعة من الوسائل والأدوات التفاوضية ذات
الطابع الخاص ، وأهم تلك الأساليب هي أسلوب " المتوترات التفاوضية " ، حيث
فيه دعوة جميع الأطراف التي لها علاقة بالموضوع أو منهم يفتأ نجه إلى مؤ تمر عام
يقوم كل فرد فيه بعرض وجهه نظره وما يراه مناسباً ، النية للفضية التفاوضية ،
وصى ثم يمكن معرفته كثير من المعلومات الهامة التي تساعد في وضع الدبلوماسية
والتكتيكات التفاوضية ونجاح العملية التفاوضية بشكل فعال .

وتستخدم هذه الوسيلة في كافة عمليات التفاوض ، وليست بالطبع قاصرة على
الدول ، أو الحكومات ، بل إن منتجى السلع ومقدمي الخدمات يستخدمونها بكثرة
في حالة اختراق أسواق جديدة ، حيث يتم تنظيم مؤ تمر وندوة لكافة المهتمين
بالسلعة أو بالخدمة المراد تصديرها أو تسويقها في تلك السوق من :

- (١) موزعي هذه السلعة أو مقدمي الخدمة .
- (٢) منتجى هذه السلعة المنافسين .
- (٣) بعض كبار مستهلكي السلعة .

(ب) : سياسة الجدار الحديدي التفاوضية :

~~~~~

وهي السياسة التي تواجه بها محاولة الخصم استخدام سياسة الاختراق  
عن طريق المحافظة على تماسك وصلابة فريق التفاوض الذي عليه أن لا يتيسر  
للاطراف الآخر فرصة الحصول على معلومات يستفيد منها ، وتستخدم  
سياسة الجدار الحديدي بفاعلية كبيرة في المفاوضات الدولية والمحلية  
بل والشخصية على حد سواء ، حيث يتم الاعتناء باختيار أفراد فريق التفاوض

الذين ينسبون بالقهره على المحافظة على اراءهم ، وأنهم ، — غير المعروفين للطرف الاخر ، وأن الاحترام والثقة قائمه بينهم وبين رثيتهم وأنهم من المعجب التأثير عليهم ، وأنهم شديدي الصلابة والتمسك ادهام المغريات المادية وغير المادية ، كما انهم من أصحاب ارجوده ارجاء الذي يخفي مشاعر أصحابها وعواطفهم الحقيقية .....

ومن ثم فإن من الصعب التأثير عابهم واختراقهم ومعرفة زكوتهم النفسي والتأثير على وحدة القرار لديهم أو تماسكهم كفريق في وضع متكامل .

فضلا عن الانراف عليهم وحمايتهم من أي اختراق بفهم به الطرف الاخر من حيث زرع أجهزة التتبع أو إرسال الحواسيس أو غيرهم من الافراد الذين يهددون سلامة قيامهم بالعمل المفاوضي على خير وجهه

ثانيا : سياسة التعميق التفاوضية / سياسة التعميم التفاوضية :

.....

( ١ ) سياسة التعميق ( التأكيد ) :

.....

وتعمل هذه السياسة على تطوير نهج قوي المعلوماتية ..

تم الحصول عليها من الطرف الاخر سواء خلال جلسات استشارة المسابقة أو قبلها .

وبحث مجالات أكثر تفصيلاً وعمقا من المجالات التي تم بحثها في الحلقات السابقة ، خاصة واننا أصبحنا على دراية ومعرفه أكثر بالطرف الاخر ومن ثم فانه من معرفة المجالات التي يتم التركيز عليها أكثر لتعظيم الفائدة ومخيم الحكام التفاوضية ، ومن ثم يتم اختيار هذه المجالات كنقطة محادثه ، اولوية خاصة . ويتم تركيز الاهتمام عليها بشكل كبير .

ومن حيث الارتفاع ومن توى المعالجة التفاوضية والاندماج ، ما من معرجه القضايا والنواحي الكلية الى متالحظ الامور الجوهرية والحقيقية ، أو البرهانية الخاصة بالفضية المتفاوض بشأنها . ولا تستخدم هذه السياسة ، الا بعد التأكد من الاحاطة بكل شيء من الطرف الاخر . وخاصة ان البعض من المتفاوضين يطلقون على هذه السياسة . سياسة التأكد التفاوضية . أي تأكد مستوى العلاقات التفاوضية مع الطرف الاخر بالير في ذات الاتجاه السابق ولكن بصورة أكثر تحديدا وتأكيدا .

#### ( ب ) : سياسة التعظيم ( التشكيك ) :-

=====

ويطلق عليها البعض احيانا سياسة التهميش أو النسطح . حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية طحمة لا تنمى النواحي الكلية للقضية التفاوضية .

وهي السياسة التي تستخدم لمواجهة سياسة التعميق ، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الاخر في التفاوض وابطال هذه المحاولات وامثالها من طريق استخدام سياسة ذاكيه وماهرة للتعظيم تقوم التشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها ، وفي حديتها وفي مدى مناسبتها .

وبصفة عامة تستخدم هذه السياسات لاختفاء سحابة من الشك ، والباس الموقف المفاوضي غلاله من الربح والدوجس ، عن طريق الطرف الاخر بعدم توافر سياسات كافية لديه عن نوايانا وحقيقة اداننا .





## (ب) : سياسة التضييق والحصار :-

-----

وقد تم هذه السياسة على السحاح للطرف الآخر بالانقيال من نقطة المضي أخرى قبل ان يصرغ بماء من النقطة التي نحن بدايتها ، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصة اذا كان الطرف الآخر من طرفين باستخدام والدهاء ، ولم يتسع لنا الوقت للاستخدام بكافة عناصر التضييق التفاوضية . فعلى سبيل المثال ما نتحدث عنه انهاء الوفود التجارية في دول العالم الثالث قبل النشر بايام قليلة ، وتوكيل النظم مهمة النظام او في صفقات اقتصادية وتجارية ومالية ضخمة دون ان يكون لديهم معلومات كافية عنها ، ومن هنا نال بعضنا هذا ان يطبق هو سياسة التضييق والحصار وتناول كل نقطة على حدة .

رابعاً : سياسة احداث التوتر التفاوضي / سياسة الامتدحاء التفاوضي :-

-----

## أ - سياسة احداث التوتر التفاوضي :-

-----

يعد " القلق " احد اهم العوامل التي من خلالها يتم ارباك الطرف الآخر والاستمرار عليه تفاوضيا ، ويتم احداث القلق عن طريق اتباع سياسة التوتر التفاوضي ، من حيث احداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي ، وادخال عدة عوامل تفاوضية جملة واحدة بفرض احداث ارباك لدى الطرف الآخر من حيث صعوبة تناولها جملة واحدة بالتفاوض ، فمثلا عما تحتاج اليه كسل منها من معالجة خاصة ، وما تتطلبه من توافر متخصصين ومعلومات عن كسل منها ، وهو يمثل ايضا وسيلة في نفس الوقت لزيادة حالة " القلق " لدى الطرف الآخر عن طريق زيادة كم وحجم النواحي النفسية في القضية المدفوعة مثل :-

( العوامل الجغرافية - الهندسية - القانونية - المعايير - البحرية - الاقتصادية - التجارية - السياسية - الثقافية - الاجتماعية - )  
 القومية ( ٠٠٠٠٠ الخ ) وجعلها محور التفاوض مما يجبر الطرف الآخر  
 على اللجوء للمفاوضين في هذه النواحي، وجعله دائم غير قابل للتفاوض  
 التساوي الثاني - أو على الأقل زيادة عدده مما يجعل الفرصة مهيأة  
 أكثر لوجود خلاف في الرأي بين أعضاء ، أو زرع هذا الخلاف ، مما يزيد  
 من دوافع التسوية ويجعل المجال مهيأ للخروج منه ، كما أن الترسبات القوية  
 جدا سواء بالسعة أو عمق الوثائق ، أو بالنسبة لعوامل المعرفة التي يكتسبها  
 المحلل ، أو من قبله أو غير .

#### ( ب ) : سياسة الاسترخاء التفاوضي :-

.....

ويطلق عليها البعض أحيانا سياسة التخاذل . وسياسة التوسل  
 وهي تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الطرف الآخر ، وعدم الانسحاب  
 للخطوط التي يقوم بها ، بل التريث حتى يتم لنا مدى فهمها  
 بعرض علينا وما هي جوانبه التي حاول الطرف الآخر ان يخفيها ويخفيها  
 عننا .

وتستخدم في سياسة الاسترخاء عوامل المسر ، وأن يسر للزمس حل معظم القضايا ،  
 وأن الرمز في هذه الحالة سيكون هو العامل شديد الفعل والتأثير على  
 القضية التفاوضية وعلى إدارة جلساتها .

وكثيرا ما تستخدم الشركات المنعقدة الجذبه هذه الوسيطة في مفاوضاتها  
 التجارية مع بعض الوفود التجارية من دول العالم الثالث ، حيث يقوم بزيادة  
 هذه الوفود في أفخر الفنادق التي تملك كثيرا من مكان التفاوض المحدد ،

وأن تخصص اقامتهم بمصاحح حاول بالسهرة حفي باعات متأخره من الليل ،  
 وأن يتاح لهم الوقت الكامل للقيام بعملية الشراء لذويهم ولايرهم ، ومن  
 ثم يكون الوقت المتاح للتفاوض محددا للغاية يكاد يكون معددا فمسط  
 للتوزيع على الاتفاقي الذي اعد ببرائعه ومناورة وتحت ضغط الاتصال والحداه  
 البدين ، في اختارهم واختارهم لتسجيل اللحظة " التاريخية " لتوقيع العقد  
 مع التوقيع له ، ولا داعي من اضافة فقرات اعتلانية نظير دني مراعاة  
 وكثافة وحسن تدبير واتصال وراسي قريبي في اوضاع العالم الثالث في الدول  
 التي هذا الاتفاقي بعد مفاوضات شاقة ومرهقة ومضنية ! الخيبة ،

### خامسا : سياسة الهجوم التفاوضي / سياسة الدفاع التفاوضي :-

-----

#### أ - سياسة الهجوم التفاوضي :-

-----

نقوم هذه السياسة على استخدام تكتيكات هجومية خائفة على الطرف الاخر  
 بشدة لاجباره على التسليم بوجهة نظرا ومطالبنا في العملية التفاوضية .  
 وعدم ترك المجال مفتوحا امامه للتراجع أو الانسحاب من عملية التفاوض .  
 ونستخدم هذه السياسة الهجومية عند حيازة كم مناسب من المراسم التي  
 جعلنا في موقف متميز قوي يتيح لنا املاء شروطنا على الطرف الاخر ،  
 ولعدم أهمية المفاوضات مع هذا الطرف الذي لا قيمة له ومن ثم عابسا أن  
 تشدد في التفاوض معه ، كما نستخدم في حالة الضغط على الطرف الاخر  
 لتنازل عن طموحاته وأهدافه من عملية التفاوض ، فعن طريق استخدام تكتيكات  
 تشدده في عرض مطالبنا والمبالغة فيها بشكل كبير لا يكون لدى الطرف الاخر  
 أن يحاول تقليل هذه المطالب ومن ثم نصل إلى قبوله وارتضاؤه للمطالب الحقيقية ،  
 في اخفيها في المطالب المسالخ فيها أو الاعتذار عن التفاوض وارجائه لجلسات قادمة ،  
 من ثم يكون قد تحقق لنا هدف الاحتفاظ بالسبابة والموقف المتميز لفترة اطول .

## (ب) سياسة الدفاع التفاوضية :-

-----

وتقوم هذه السياسة الدفاعية على العمل على تقليل الضغط، والوصول إلى ممارسة الطرف الآخر ، وعدم السماح له بالاستمرار في جنى المكاسب التي يسعى إليها ، وبالندية لنا ، وفي ثم يجب العمل على اقلل هذه الآثار ما أمكن ، ويتم هذا باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية ، بتدريج واسي مدروس ودقيقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية وحرثه هذه المبادرات للموقف على الزائف منها لاستبداده واستعاضة عنه بهجوم مضاد يتركز على الحقائق واللائق والوثائق التي تدعم موقفنا ونريد مطالبنا وتساعد جهودنا التفاوضية مع هذا الخصم .

وتقوم هذه السياسة على استمرار الاحتفاظ بالموقف التفاوضي -أخذاً حتى لأجرفة تيار النيان . وفي الوقت نفسه نجميع عناصر القوى المتفاوضة واستجماع عواملها المختلفة لسد ، حوله حاجه من المفاوضات . خاصة خلال الجلسات التفاوضية .

سادس : سياسة التنازل المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية :-

-----

### (أ) - سياسة التنازل العتصدرج :-

-----

وتقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجرثيات القضية التفاوضية بشكل متدرج ماعمد ، يبدأ من القواعد الامامية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى قمته أو إلى شكلها النهائي العام ، أو على شكل متدرج هابط يبدأ من انقمة إلى الأساس الذي تركز عليه القضية أو شكل متدرج من مركز الد ثرة إلى محيطها أو بالعكس بحيث تبدأ العملية التفاوضية من الجرة إلى الكل ، أو من الكل إلى الجرة ، أو من الجرة إلى بقية الأجزاء والعناصر في إطار الدائرة التفاوضية .

وتعتمد هذه السياسة على التحريك خطوة خطوة من عدم سر السى آخر ، ومن ثم ننضم الامتثال السى عمار جديد ، الا بعد الاتفاق والالتزام ، من العنصر الأول ، ونتيجة هذه السياسة الفردية الكماله للتامل وسمع العناصر التي عاوضت بكافة ايجادها ، كما انها تيسر عملية التفاوض ونهياً لها المجال الفدى على العريح اكلا الطرفين ، الا انه يعيد بها انها تحتاج الى وقت وبكلفت فحمة لى من السهل توفيرها لكل عملية من عمليات التفاوض .

#### ( ب ) سياسة المفقة الواحدة التفاوضية :-

وهي من أكثر السياسات استخداما فى العنصر القديمه ولحديثه على حد سواء ، حيث يرتبط استخدامها بتوفر فرصة مواتية مناسبة قد لا يترجى مثلها فى المستقبل ، ومن ثم فان علينا ان ننتهر هذه الفرصة وبما أسرع وقت ممكن والا طرأ جديد على عناصر الموقف الفاضل مما يفسر من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة أو المتاحة. نتيجة هذا الموقف التفاوضى الملائم .

فعلى سبيل المثال عندما يكون هناك شركة ترغب فى تعففة أعمالها وبيع الآلات والمعدات الخاصة بها نتيجة لعدم وشره المواد الخام ، أو لعدم قرار حكومى بحظر استمرار مثل هذه المواد فى المثره الحالية ، فمدان من المناسب استخدام سياسة المفقة الواحدة فى التفاوض لتسرا الآلات والمعدات فى هذه الظروف قبل ان يحدد قرار جديد يلغى القرار الأول . وتصبح عملية التفاوض غير مناسبة حيث قد تقرر الشركة الاستمرار فى العمل وعدم تعففة أعمالها ، أو تطلب ثمناً مرتفعاً لأنها ومعدانها السى نرغب فى بيعها .

دابعاً : نظام المواجهة المباشرة والمواجهة / است. المواجهة والاتفاق :-

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

( أ ) سياسة المواجهة المباشرة :-

=====

تقوم سياسة التفاوض وفوق لهذه السياسة على المكافحة المواجهة  
والعامل مع عناصر السياسة التفاوضية بشكل مباشر فريديج ، خاصة اذا كانت  
المنفعة المشتركة العائنة من طرفي التفاوض فتطالب الاحكامه بتكاسس  
واكاريات الطرف الاخر ، وأن أي خداع يوحى الطرف غير معروف ، فكذلك سلبها  
على تنفيذها التزم به كسل وسيا تجاه الاخر ،

فعلية ، بل المثال فمن التفاوض بين الشركة المنتجة واحد مورعها ، حيث تسمى  
المواجهة المباشرة الطرفين ومعرفة كل منهما بالتفاوض وامكانيات وقدرات  
الاخر ، سواء من حيث الامتياز ومواقفاته ، أو من حيث القدرة التوزيعية  
وامكانيات التوزيع ، حتى يتم الوصول الى اتفاق بين الطرفين يتناسب  
كل منهما ومن خلاله تتحقق المنفعة المشتركة التي يبغي كل منهما من  
ورائها الأرباح والعكاسية ، أما اذا خدع احدهما الاخر بديابات ومعلومات  
كاذبة فان من المتوقع ان يحدث نزاع من الخلافات والنزاعات الناجمة عن  
عدم قدرة هذا الطرف على تنفيذ التزاماته تجاه الطرف الاخر .

( ب ) سياسة المراوغة والتفاف غير المباشر :-

=====

كثيرا ما لا تكون المنفعة المشتركة هي العنصر الحاكم لعدم  
الذاتية ، بل ان الصراع والنزاع يعبر عن طبيعة القضية المتفاوض عليها  
ومن هنا يكسرون علينا الاعتماد على سياسة المراوغة والتفاف غير المباشر  
حول عناصر اجزاء القضية التفاوضية وعدم اظهار حقيقة اهدافنا ، بل الاعتماد  
على الخداع والمراوغة والتفاف حول القضايا وعناصرها بشكل لا يثير الشكوك  
والريبة بل تعمل فسة النجاس فيه التي الخديعة الكاسلة للطرف الاخر .

وانحياءه التي توقع أنه ساق يبري أنه حقه في دمجها فيه ، وفي حين تكون النتيجة هي الهزيمة الكاملة .

ثامناً : سياسة التطوير الاستراتيجية / سياسة التجميعية : :-

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

( أ ) سياسة التطوير التفاوضية :-

وتقوم هذه السياسة على أن أي قضية تفاوضية هي أساساً قضية متغيرة طالما ارتبطت بعوامل الحركة والردن ، وفي ثم فإنها تخضع لأن بر هذه العوامل بصورة أو بآخرى ، ويستلزم لتحقيق وانتمار المصلحة بتركيبه الذي تربط بين الأطراف المتفاوض ، تطوير وان شاء وتحت من هذه المصلحة في طريق تقوية العلاقات والروابط بين أطرافها والوصول بها إلى درجة أرقى واعنى واوسع واشمل من درجات التعاون .

فعلى سبل المثال فإن قيام إحدى الشركات العالمية باعطاء حق بجمع منتجاتها من أجهزة التليفزيون والمسجلات لأحدى الشركات في دول العالم الثالث في مرحلة معينة من مراحل التعاون يجعلها تفكر مستقبلاً في اعطائها حق تصنع بعض اجزاء هذه المنتجات ، ثم في مرحلة أخرى اعطائها حصة في انتاجها بالكامل . . . . . وهكذا .

( ب ) سياسة التجميع التفاوضية :-

وتقوم هذه السياسة على الإبقاء على الوضع الحالي على ما هو عليه والاحتفاظ بالموقف المتفاوضي القائم دون أي تغيير أو تعديل سواء طلباً أو إيجاباً وبحميدة إلى درجة المسود ، نظراً لعدم جدوى تحريكه أو التعامل معه مسن جديد بمعطيات جديد .



فعلى حد بل المثل ال اذا كانت العلاقة بين احد الموردتين وبين الشركة المنتجة للمواد علاقة ضعيفة نظرا لانخفاض قدرته التوسعية فانه لا يكون هناك جدوى من النظر في زسرة اداة حمة مع المعاملات معه .  
وايضا كانت هذه السياسات فانها لاتحتمل ان تنسارس بفائدها أى رة بدون تكتيكات مناسبة تدعيمها وتؤدي الى تحف في اهدافها وهو ما ينعكس الى دراسة التكتيكات الخافضيه .

## تكتيكات التفاوض

تصرف التكتيك التفاوضي<sup>(١)</sup> الذي قد يمارسه العدائي المفاوضية وأي ما يشاءه المفاوض ، وهذا الفني وما يترتب عليه من الحظوظ التي يعيشها المفاوض ، وفي الممارسة ، يفرض أن يأخذ المدة الوقت في حسابها ، فإعادة امكانه وحمل بعض الأمور الطارئة والاحداث الصاغته التي يحصل التضرر منها سريعا ، وهذه الاحداث الطارئة قد يسير المدة وقعة في زيجور من الخطورة التي قد تكون المواقف أو تدفقها ، ومن ثم فإن رجل التفاوض الناجح عليه أن يكون دائما لكافة الاحتمالات ، فبذلك تكون كانه خطاه دائما يتناسب مع ظروف مواقفه التفاوضية التي يواجهها وفي الوقت المناسب ، خاصة وأن كل تكتيك يتم استخدامه يحصل في طياته امكانه الرفض بل والرفض المتبادل ايضا ، في الوقت الذي يحصل في طياته ايضا امكانية التأييد ، بل والتأييد المتبادل ايضا ، ومن خلال هذين الموقفين الرفض والتأييد يتم الوصول الى الانجاز التفاوضي الذي تصير عنه نتيجة التفاوض أما بالنجاح أو بالفشل ، خاصة وان التأييد والرفض يتكلمان في الحقيقة وجهين مبدئين لتكتيك واحد سم اتخاذه لموقف تفاوضي معين .

ومن ثم فإن التكتيك التفاوضي يعتبر عن تصرف رجل التفاوض تجاهه وقتها ، فمفاوضي يتميز بلميمته اياه انفعالي وذاتي . وعلى هذا فإن التكتيك في التفاوض هو فن أكثر منه علما ، وهو ممارسة أكثر منه ثقافة ، وهو فوق كل ذلك الحركات التفاوضية السريعة المخططة والمحسوبة مقدما التي يستخدمها المفاوض لاقتناع الطرف الآخر أو لكسب اللحظة التفاوضية والجولة التفاوضية وليس فقط لعرض وجهات النظر أو لاجراء الاعترافات والتكتيك في المفاوض ثلاث ادوات رئيسية ، يقوم المفاوض الذكي باستخدامها بمهارة وجذب لكسب كل جولة وعلى قدر مهارته واجادته لفن واستخرا هذه الادوات يكون النجاح في الوصول لتدفيين هدف الجولة

التفاوضية ، وهذه الادوات هي :

(١) Negotiation Tactics

الأداة الأولى : الموقف المتفاوض

الأداة الثانية : الحوار التفاوضي

الأداة الثالثة : التدخل التفاوضي

كما أن هناك إجماعاً واسعاً بين النكتات الواردة في هذه الأدوات باستخدام  
في تطبيقها والذي يتجلى على وجه الخصوص في معرفتها ، ومعرفة من استخدمها وأما  
هذا الفن والتي تعرض لها بعد معرفتنا للأدوات الثلاثة عالياً ، وفيما يلي عرض لكل منها

الأداة الأولى : الموقف التفاوضي

الموقف التفاوضي هو موقف يتخذ في مواجهة طرفين أو أكثر من أطراف التفاوض

الموقف التفاوضي هو موقف يتخذ في مواجهة طرفين أو أكثر من أطراف التفاوض  
يتم فيها التفاوض بين أطراف التفاوض ، ومن ثم يجب معرفة هـ  
الوقت بدقة ووضوح من خلال الإدراك الحقيقي للواقع الذي يعيشه المتفاوضون في  
الاحظة التفاوضية على مائدة المفاوضات وليس قبلها أو بعدها .

ومن ثم فإن اعتبارات اللحظة التفاوضية هي التي تحكم عناصر الموقف التفاوضي  
ومن ثم ارتباط هذا الموقف بالذكاء ما يتساره المنحصر الفعال في التعامل معها .  
ولما كانت هناك عوامل واعتبارات حاكمة للمحظة ، فمنها أيضاً ترسبها في  
خمس أساسية يتشكل من خلالها الموقف التفاوضي بالضرورة ليصبح كما يلي :

١ - قابليته للتغير السريع حيث يخضع لتأثير العوامل المختلفة الحاكمة

التفاوض وللحظة التفاوضية .

٢ - إمكانية توجيهه، ورسمه مقدماً والردول إليه إذا أمكن استداره على عوامل  
التفاوض الحاكمة .

٣ - إمكانية تشخيصه بدقة، وقياسه، وتحديد عناصره وإعداد وجوانبه ومن ثم  
التعامل معه وفقاً لهذه المعطيات .

٤ - قابليته للتكرار خلال الجلسات التفاوضية ككل ، وخلال كل جلسة منها  
على حدة ومن خلالها يمكن التعامل معه بأدوات جديدة وليس شرطاً استخدام  
الأدوات التي سبق لها التعامل بها منه من قبل .

٥ - من تراكُم كَيْدِ المواقف، التفاوضية يتم كسب الجولات التفاوضية والاحتياج في إخضاع الموقف التفاوضي للموقف، يمكن من إحراز التقدم والاحتياج في العملية التفاوضية الإيجابية ككل، من هنا فإن التراكُم التفاوضي أحد الخصائص الأساسية لتأثير الحرية التفاوضية.

٦ - يتميز الموقف التفاوضي بالثبات، فكل شيء مكين لهذا الموقف نفسه، وليس هناك، ومن هنا، هذه التسمية، بل التعامل معه، والتعامل معه، والاتصال معه، والاتصال معه إلى موقف آخر.

وأما كان هذا الموقف التفاوضي، فإن، في موقف أساسا بقدرته التفاوض على إدارة الحوار واستخدام الضغط التفاوضي حتى يحقق النجاح المنشود في عملياته التفاوضية، وهو ما سيتم دراسته فيما يلي.

### الاداء الثانيه : الحوار التفاوضي

~~~~~

التفاوض كما سبق ان اوضحنا هو عملية معقدة ومركبة الانعقاد والحواسب يتم من خلالها تبادل وجهات النظر بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى اتفاق يأخذ شكل ميند مقبولة للطرف التفاوضية لتحقيق منفعة معينة أو هدف معين، ومن ورائه تحدد به المهام والحقوق والالتزامات المتعين القيام بها أو الامتناع عنهما لكل طرف من أطرافه وتستخدم فيه عدد أساليب وتكتيكات واستراتيجيات ومناهج الخ.

وأما ما كان هذا التفاوض وأساليبه وأدواته وتكتيكاته فهو يتم بين بشر، سواء يمثلون أنفسهم أو يمثلون شركاتهم أو يمثلون هيئاتهم أو يمثلون دولهم، أو منظماتهم الدولية، فالعنصر البشري هو العنصر الحاكم للعملية التفاوضية وهو محورها وهو التيقت نفسه النائم بها، سواء قام بمقرراته الذاتية أو بالاسمعة بالالات الحديثة والاختراعات، فهي أدوات، مخترع لخدمته وليس للاخلال معمله.

وفى كل هذه النواحي يقوم " الحوار التفاوضي " بالدور الأكبر ، سواء فى عرض وجهات النظر ، أو فى نقدها والرد عليها ودحضها ، أو الدفاع عنها والدعمك بها ، ورد الحجج بالحجة ومقارعتها بالدفع والآخرى الخ .

" فالحوار " هو سلاح التفاوض وأداته الرئيسية ، وتهدف الحوار التفاوضي بالذات ، والرشادة ، فكل كلمة ينطق بها التفاوض يجب ان تكون محسوبة ولها مدلولها العام والخاص ولها ابعادها التي تهدف اليها أو تهدف الي تخايلها والبناء التراكبي عليها ، بل ان الحوار يتعدى نطاق الكلمة الى نطاق الحرف اذا جاز التعبير : فاستخدام ادوات التعبير وعدم استخدامها ، وحروف الجر ومواضعها بين الكلمات يؤدي الى تفسير كامل في المعنى المنشود .

نعلم سبيل المثال فان عدم استخدام المملكة المتحدة لاداء التعريف " ا " في تحديد المناطق المتعصب انسحاب القوات الاسرائيلية منها بعد حرب حزيران (يونيو) ١٩٦٧ اكد ادى الى ميوعة القرار وافقاده لمضمونه ولهدفه واصبح بلا قيمة بسبب وفريضة تمقنند اليها اسرائيل بالباطل بعد ان البينه ثوب الحق وادمت ان السبب دول العربية بقبولها قرار مجلس الامن رقم ٢٤٢ هو تعترف بحق اسرائيل في الاحتفاظ بجانب من الاراضي التي احتلتها حيث ان القرار نص فقط على انسحابها من " اراضي " احتلت عقب العمليات العسكرية لحرب ١٩٦٧ ولم ينص على انسحابها من الاراضي التي احتلت عقب تلك الحرب .

ومما تقدم تبين أهمية الحوار التفاوضي القموى " فالحوار " في التفاوض هو - و مباراه ذكبة بين طرفين أو أكثر يستخدم من خلاله كافة ادوات الحوار وهي :-

١- الكلمة " اللفظ "

٢- الحركة " الاشارة الليماءة "

٣- المكسبون (المعصت)

وفيما يلي عرض لكل منها :-

أولاً - الكلمة في الحوار :-

~~~~~

الحوار التفاوضي كما سبق ان اوضحناه ، ساراه ذكيه في ناسة الدهاء ،  
والعكس - ر والخداع ، ادائها اللسان ووسيلتها المنطق ، ومقارعة الحجج بالحجج ،  
والاسباب بالمسببات ، والنتائج بالاهداف ، ومن ثم فان للكلمة ابعادها وأهميتها ،  
ودورها الكامل الذي لاغنى عنه في الحوار التفاوضي وفي الوقت نفسه يحجب مراعاة  
الفراحي الاتية بالنسبة للكلمة :-

١ - ان هناك فروقا بين المعنى العام " الاصطلاحي " للكلمة ، والمعنى " التقني " والمعنى  
" الدارج " المستخدم لها وهذا يتطلب ان يكون المفاوض على علم كامل بالمعمرات  
التفوية التي يستخدمها ومدلولاتها بحسب موضعها في الحوار .

٢ - تعريف الكلمة وموقعها من الانراب ويجب ان يلتزم المفاوض حسن المنطسقي  
بمعرفة الانراب العام للكلمة والتركيب المناثي لها في اطار الجملة وشبه  
الجملة والفقرة ووحدها ، والاحاطة بتعريف الكلمة ، واسبة الكلثات ومواربها  
وصيغتها . حتى اذا واجه المفاوض الاخر بكلمة مبهمه استطاع تصريفها  
واستطاع معرفة مايتها ومعناها .

٣ - الاشتقاق ، أي معرفة المصدر الذي صدرت منه الكلمة وبالتالي الاحاطة بكافسمة  
معانيها واستخداماتها المختلفة وبالتالي العلم بكافة جوانب الكلمة .

## ثانياً - الحركة " الاشارة والاساءه " :-

للحركة دورا هاما ، بل شديد الأهمية في الحوار التفاوضي ، فهي جزء منسد ،  
وهي في الوقت نفسه اداه فعل فيه ، فلو تتبعنا العملية التفاوضية خلال مراحلها  
المختلفة سوف نجد ان للحركة تأثيرها سواء بالاشارة أو باستخدام الجسد كلمه  
من جانب المفاوض أو من جانب المفاوضين الاخرين ، فالاجاد لها لغة تتحدث  
بها ورسالة تنقلها عبر حركات الجسم وتعابير الوجه ، فعلي سبل المثال تستخدم  
الحركات الاتية اثناء العملية التفاوضية والتي تعطى انطبعا معينا على النحو التالي :-

### ( ١ ) - الرجوع والميل بالمعهد للخلاف أثناء الجلوس :-

وتعتبر هذه الحركة من جانب أي طرف ، و مواض عن عدم الميل له أو عدم الانكسار أو عدم الاهتمام بها ، قال ، وبالتالي فانه أما ينهين انهاء المقابلة أو العودة الى موضوعه أو الحوار التفاوضي ، أو بحث الاهتمام والتشويق والانشاء في الجلسة التفاوضية بالادخال حثا سرا أو مؤثر معين يؤدي الى تحقيق هذه النتيجة .

أما اذا انكأ التفاوضي معه على مقعده الذي الجراء ، مشككا بين احاديثه خلف رأيه ، فهذا يعني انه يرغب في التوصل بانه الاقوى والادوم ، وهو قد يكون في المبدأ ، قد يؤثر على اياه ما يجب المطلقة الحقيقة ، والتوصل الى الحل في قريب امهوض ، ومن ثم يمكن لهذا التعامل معه وهذا الميزة الدائمة .

### ( ٢ ) - الميل الى الامام أثناء الجلوس :-

وتعتبر هذه الحركة عن الاهتمام بما يقال خاصة اذا صاحبها حالة من الانفعال اسام ، أو الرغبة في النقاش الختمة ، ويمكن الاستفادة من هذه الحالة في حثي التسمع بكمية واحدة من المعلومات التي تضمن تغيير سلوكه ومفاهيمه ومذكراته بل واقناعه بفضائل وجهة نظره معينة .

### ( ٣ ) - الاشاحة بالوجه :-

وهو تعبير لا يتم فقط عن عدم الرغبة في الانصات ، بل ايضا الاراء ، خاصة اذا صاحبه قلب الشفتين قبل الاشاحة أو بعدها . ومن ثم فانه من الضروري ان يتم قطع التفاوض وسورا لان أي نتيجة ستكون تالية لهذا الموقف ستكون خاسرة ، اذ سيكون عليك تقديم تنازلات معين مقابل الحصول على ما تتفاوض عليه .

### ( ٤ ) - النظر اسفل الكرسي :-

وهو ايضا دليل على عدم الاهتمام أو الخجل من المداخلة أو من الحوار التفاوضي أما اذا استند المفاوضاتي رؤسه وينظر الى اسفل المذندة فهذا يدل على الاساءة في التفكير قبل اصدار رأي أو عرض وجهة نظر أو الرد عليها خاصة اذا كان ذلك أثناء فترة صمت أو خلال قيام زميل آخر بالحوار مع الطرف الاخر .

(٥) الضغط على الأمام والامابع والنقر بها على المصعد :-

ومعظم هذه الحركات تغير في التوتر والقلق والهدوء ، ومن ثم فانه يمكن تتبع حجمها وبدايتها و... دلالات هذا التناوب لمعرفة التوتر الحساس الذي يحسب العبرة ، عليه والضغط عليه على الآخر .

(٦) وضع القدم فوق المقعد :-

وهي حركة تدبر عن العناء أو اللامبالاة أو العياده والفترة

ثالثا - السكون ( الصمت ) :-

.....

للصمت دور هام في الحوار التفاوضي ، مثله مثل الصوت بكافة درجاته ارتخاا وانخفاا . وحديثا وصياحا وحمسا ، فالصمت ايضا له دوره ، بل برصد البعض بان للصمت لغا . ولا يخدم بذلك اللغة فقط الحوار العامت بين المشايخ ، بل ان للحوار العامت اثنا التفاوض دورا كبيرا في انجاح العملية التفاوضية ، ونستخدم في الحوار العامت ايضا النظريات أولغة العيون ، كما ان الابتسام اثنا التفاوض يكون له دورا أساسا لتخفيف حدة التوتر أو لتدعيمه ، وفقا للطريقة التي يتم الابتسام بها وفقا للتوقيت الذي يستخدم فيه .

واقفان اسلوب الصمت ليس معها ، فعند التوقف عن الكلام يكون رد فعل المتفاوض معه احد سبيلين ، اذا كان غير خبير سوف يعتمد على الشرثرة في كلام غير مفهـوم أو التمليل أو النشغل بحركة ما أو بشيء ما ، خاصة اذا كان قليل الثقة بنفسه ، اما اذا كان واثقا ومحباك وسوف يسعى هادئا وزيئا ومعتظرا محسرا واناه معاودة الحوار من جانبك .



والإضافة إلى أن فترة الكون والعدم تكون فترة لاعادة تنظيم الافكار والاسس ذات  
لبيرد، جولد، جديده من النفس اوفى .

واثناء المصير فان لحركات الوجه لنفسه يجيب على المفاوض معروضاته ، فيظهر  
الحاجب من اشارته التي يعدم الرضا ، وارتقاء لها علامة على الردجيب .

كما انه اثناء المصير ، قد يتأخر قبل المفاوض معه يتخطى حاف وحاج ، نظارته وجه  
بعضه ان هدده ، واختلاف بعض الوقت ، لم يكن في ، وعلى سطحه ، انظاره =  
تدبره ، فمؤيد ، الى رغبتهم في الاء ، زاده والتكرار ، أما ، اذا لاحظ =  
ان المفاوض معه كثر غير خا - عول في النظره أو ، من احد ، طرائقها أو تأييدها  
فهذا يدل على التوتر ومعارضة من شئنا على اعتدبه .

وهناك جوانب اخرى في الحوار - وف يندم المعرض لها في حينه ، وأن كان بعد  
المخبر انه من خلال الحوار التفاوضي يظهر شخص " المفاوض ، وطريقته وأساليبه ومن  
اخلاصه وحرمه على بلوغ اهدافه ، وكذلك قدرته على محاصرة خصمه وإفناقه بالمدد  
والحجة القوية والزامه بها وجعله يقر ويعترف بها .

ومن ثم فان من خلال الحوار يمكن الحكم على قدره المفاوض الذي يمد  
اعطاش الحق والسلطة التفاوضية للقيام بالعملية التفاوضية وتوجيهه والرفد على  
نشاطه وجهوده وفي الوقت نفسه الوقوف على تسلسل الحوادث والربط بينها  
ووضع المقدمات ورمز النتائج في كل مرحلة أو كل جلسة التفاوض .  
ولا بد ان تعتمد المحاوره أو " الحوار " على العقل والحجة ومن ثم فان الحوار يمد  
اعمق واتسوى ما تحتاج اليه أي قضية تفاوضية ليكتسب لها البناء والخطود الاساسية  
ولكي يكون الحوار سمانه وكيانه المتكامل لابد ان تتوفر هذه مجموعة من الشروط  
التي أهمها ما يلي :

١ - ان يحدث فيه كافة وسائل المحلية التفاوضية واساليبها واسلحتها ، ومن ثم  
يجب ان يكون الحوار كاملا ومتكاملا ، وثنيا وثنى وبالتالي يصبح ، ادرا على تداع  
العملية التفاوضية .

ب - ان يقوم على المنطق التراكمي الذي يبدأ بحقيقة اوليه متفق عليها ومسلما بها من كافة الاطراف ولا تمثل نقطة شعاق واغتراب ، بل نقطة اتفاق وانسجام بين الاطراف المتفاوضة وبالتالي يتم البناء عليها من الطرفين ، وفي هذه المرحلة البناء صفة التراكم بالارتقاء خاصة اذا كان عنصر الكسب يتم للطرفين ، من أو للاطراف المتفاوضة واداء اختلاف نسبه ، أو التراكم بالتجميع اذا كان الكسب بيدى نطاق الاطراف المتفاوضة فانها الى اطار اطراف اخرى تبهم اطراف المتفاوض .

ج - قد يعزل ان محمل الحوار في بعض جوانبه اطارا من المواقف والمصالح والتوجيه . خاض الطرف الاخر مستهدفا في ذلك اشعار الطرف الاخر بالضعف في تكوينه الاخلاقي والنامي والقيمي والنفسى ومن ثم مدمره ذاتيا وجعله أكثر انقيادا وتطوعا واستجابة لقوى الضغط التي ستمارس ضده ، من خلال العملية التفاوضية ذاتها أو بالاستعانة بمؤثرات خارجية اخرى . وان كان يجب التحذير من ضرورة عدم المبالاه في استخدام الموعظ والشوالم المأثور واسماء النماذج والتوجيهات للطرف الاخر قبل الدراسة الحثيثة لتركيب الاجمالي والنفسى لهذا الطرف حتى لا تكون النتائج عكسه مدمره للمصلحة المتفاوضية ، والنسب من احدها ان يثور الطرف الاخر أو يفقد اعصابه أو يمرض النماذج والارشادات والتوجيهات ويهاجم بعنف الفريق المتفاوض ويلجأ الى السحرة من الحيل من شأبه ومن اقتراحاته ونماذج البحث عن ثغرات منها ومحاولة النفاذ منها وطعن فريق التفاوض في المصميم ، بل وتوسيع نطاق الثغرات بالباطل لخداعه هيكلا القيم والنظام العام الذي يحكم فريق التفاوض والشكوك في سلامته وصحته ، بالتالى افقاد فريق التفاوض قواعده الاساسية التي ينطلق منها أو ارضه التي يثق عابها خاصة اذا كانت القضية التفاوضية تتم من مطلق التفاوض بين اعداء استخداما لطرق وايدوات منهج الصراع التي سم العرض لها فيما سبق .

ومن ثم فإن الحوار التفاوضي يتجاوز إطار كونه الأداة الرئيسية للمفاوضة ويتعدى نطاقها ليصبح وسيلة التوفيق للرأي العام والمحتاج والتشديد، الحجة المتقدمة لأراء الخدم وودحضها والدعاء إلى ما تتجاوزها من مكانة أثناء العمل في التفاوضية، ومن ثم لكي يحقق الحوار ذلك الحجاب يجب أن يصفه بالآتي :-

(١) - التوسع :-

أي أن لا ينعزل في طر جانبي معين من النقطة التفاوضية، بل يجب أن يكون شاملاً ونظماً ومسبوقاً بحديث. مكانة جوانب واستعداد الخصم، التفاوضية ومحيطها وطاقمها الذي تتفاعل معه ومن خلاله خاصة فيما يتصل بالاطارات الثقافية، والاختلاف والتاريخية، والعلوية التي تحيط بالقضية ومن ثم يجب أن يكون الحوار متوسعاً

(٢) - الاعتماد على المنطق :-

المنطق، هو أداة العقل للنساء التراكبي للفضايا سواء في نطاقها الكلي أو الجزئي، ومن ثم فإن أي قضية تفاوضية يتم التفاوض بشأنها تتركب من ركبتين منطقيتين معيّنات. وبالتالي فإنه من الصعب أن يكون هناك حوار بشأنها لا يستند إلى المنطق، خاصة وأن الحوار في إطاره العام والخاص يعتمد على الحجة والبرهان المنطقي لتناول عناصر القضية التفاوضية واستخدام أدوات المنطق في التعبير عنها وفي المحاوراة خاصة أدوات التماس، والالتفات، والاستبدال، إلخ. وفقاً لما هو عليه العملية التفاوضية .

(٣) - أن يكون الحوار متجهافاً لهدف :-

يجب أن يكون الحوار متجهافاً إلى هدف معين يسعى إلى تحقيقه وبالتالي يكون بعيداً عن الجدل العقيم الذي لا يثرى بل والذي لا يحقق عائداً وطاقلاً من وراءه، ومن ثم فإنه من الممتنع وضع الهدف من التفاوض وتوضيحه ووضع برنامج منهجي لتحقيقه بل وتحديد اتجاهاته معينه لهذا التحقيق .

#### ( ٤ ) - ان يكون الحوار التفاوضي مرتبط بمنهج معين :-

يجب ان يكون الحوار التفاوضي مرتبطا بمنهج معين ، حيث ان بعض المحاولات  
تفشل ولذا يجب ان نامل هدم ، فمثلا ان ارادنا ان نصل الى هدفنا ، يجب ان نعمل على  
ادارة عملية رشيدة تهتم بالنتائج :-

- التخطيط السليم للحوار التفاوضي .
- التخطيط السليم للوقت للحوار التفاوضي .
- التوجيه الحذر والفعال للحوار التفاوضي .
- التنبؤ بالنتائج النشطة للحوار التفاوضي .

ومن ثم تحقيق الهدف ، التفاوضي بغالبية وسجاح كاملين ، أو على الأقل تجنب  
الانزلاق في متاهات النخبط ، والفوضى والجدل العقيم التي قد يحاول الطرف الآخر  
ادخالنا فيها .

ويتولد عن الارتباط الوثيق بين المنهج والحوار تفاعل خلقي يظهر اثره على  
اتباع أسلوب معين للحوار يتراوح بين البساطة والتركيب أو التعقيد ، وفقد  
المرحلة النسيب بها ، ووفقا للخطا الشكري الذي يمتد السب ولا يمتد  
المعالجة للجزئيات الخاصة بالقضية التي يتفاوض بشأنها وبالشكل الذي يحقق  
منه الهدف التفاوضي .

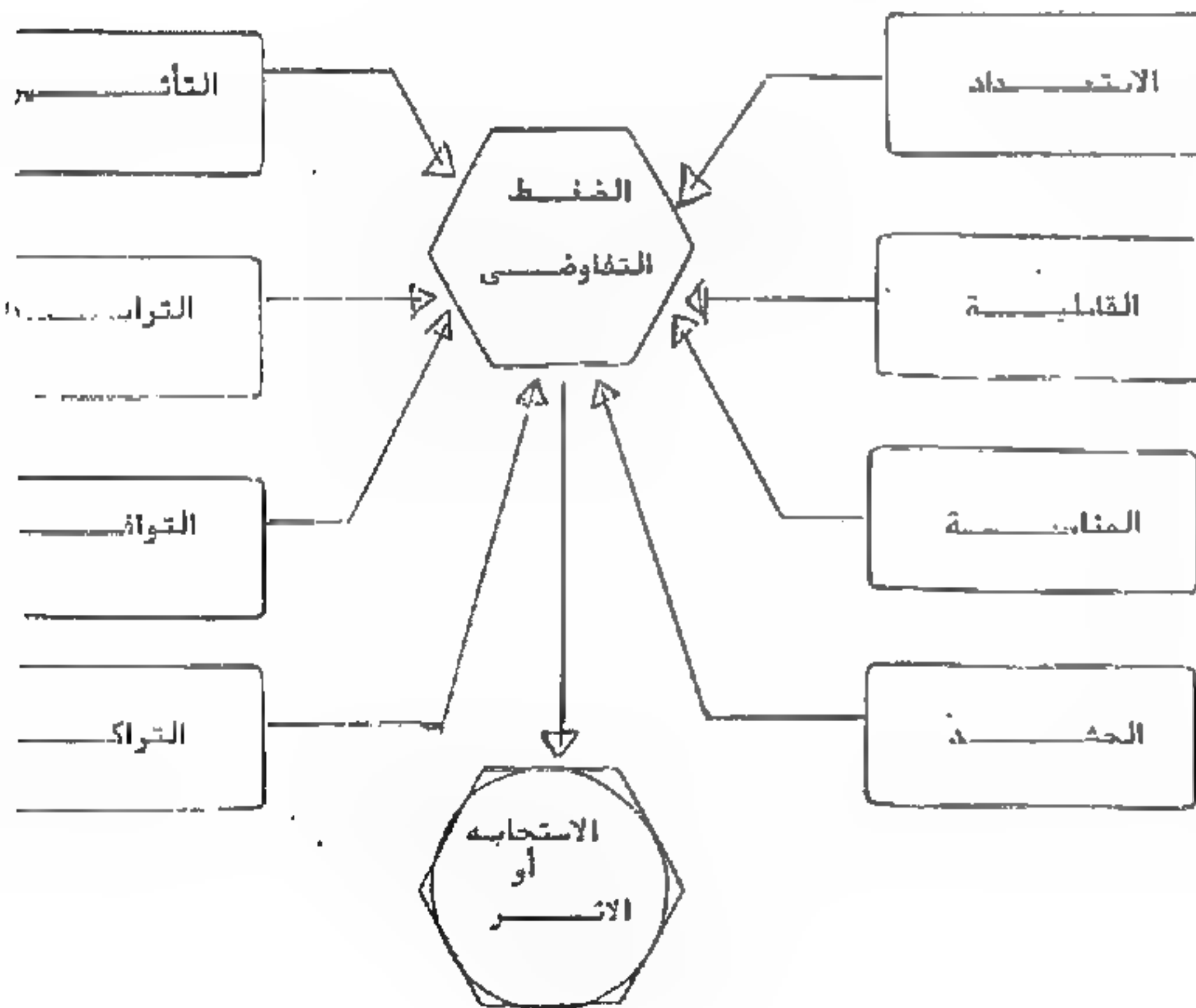
### الاداء الثالثة : الضفط التفاوضي :-

لكل جهد في التفاوض أهمية خاصة واثرة هامة ، ولا يتحق في هذا الاثر السهم الا ان احسن استخدامه بشكل كبير من خلال الضفط به على الطرف الاخر لادامته الى الاتقان والسليم بوجهة نظرنا ، أو لحقوة على قبول ما معروضه بناء على دراسة ومواقف وتنمية لاحتياج مشتركه .

وأما كان نوع وحجم ، وقوة الضفط التفاوضي ، فان للضفط التفاوضي نتائج اساسية يجب حثتها والذمامل بها حتى يتحقق منه التأثير المطلوب ، وهو الاستجابة المطلوبة ومنه ما يمكن تشويره من خلال الشكل التالي :-

شكل رقم ( ١ ) :

عناصر الضفط التفاوضي



وقد صارت في تنازل لكل عنصر من العناصر :-

#### (١) - الاستعداد :-

حيث يجب أن يكون الطرف الآخر المتفاوض معه لديه الاستعداد للتعاضد  
وحد - الضغط - تفاوضه ، معينه ، والالتجابه لهذه الضغوط بالشكل المطلوب .

#### (٢) - القابلية للتدخل أو لتوليد الضغوط التفاوضية :-

يجب أن يكون الموقف التفاوضي قابلاً للتدخل وأن يكون هذه القابلية  
مناسبة ، وأن يكون للتعبئة التفاوضية مجال حيوي لتوليد التدخل التفاوضي  
بشكل فعال حيث يمكن استخدامها معاً في جلسات التفاوض إلا ، كما واستخدمت  
خلال الموقف أو اللحظة التفاوضية .

#### (٣) - المناسبة :-

يجب أن يكون الضغط التفاوضي معقفاً بالمناسبة أي أن لا يكون مناسباً  
فيه أو أقل من الحجم المطلوب ، حيث يتعين أن يتم بالكم ، والكيف المناسب  
في إطار المناخ المحيط بالقضية التفاوضية حتى لا يأنى بنتيجه عكسيه أو نتيجه  
أقل من المطلوب تحقيقها .

#### (٤) - الحشد :-

حيث يحقق الضغط التفاوضي أهدافه يجب حشد كافة العوامل المختلفة  
حتى تعمل على اتجاحه ، من حيث القوة ، والكثافة ، والوفرة ، وفوق كل هذا  
لا يتم في التوقيت المناسب الذي يكون فيه الطرف الآخر مهيئاً للالتجابه  
مطلوبه .







وأيا كان هذا الاختيار أو القرار الذي سيخذه المفاوض فإنه ليس محبة إلى أهدافه التفاوضية إلا من خلال عملية تراكم النتائج الحاصلة بالضغط المطبق مسبقاً. ممارستها خلال مرحلة التفاوض يودع ثمرة من عدم إتيان المصالح والمصالحات الإيجابية لهذه الضغوط بتحقيق الهدف التفاوضي، بل إنه من المهم أيضاً أن نحدد وأن التواكُم في حد ذاته هو خامية لازمة للضغط التفاوضي حتى يتم يؤتي أثره، حيث أن إذا أحس الطرف الآخر أن الضغط الذي يمارس عليه هو ضغط متقطع، أو ضغط غير مستمر، فإنه يتمثل فاسي ما يجد نفسه واحتماله وعدم الاستجابة له. ومن ثم لا يتحقق في المفاوضة، الهدف التفاوضي الذي يسعى إلى تحقيقه.

## المبحث الرابع

### أهم أنواع تكتيكات التفاوض

تحدد تكتيكات التفاوض وتختلف، مع عدد المتفاوضين المتفاوضين، واختلاف  
وعدد المؤثرات الداخلية، في عدد التفاوض. إلا أنه يمكن أن نعرض لأهم  
هذه التكتيكات في ما يلي:

#### ( ١ ) - تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل :

وهو أهم التكتيكات على الإطلاق، وهو التكتيك الأساسي الذي يجب البدء  
بها بين كافة أطراف التفاوض سواء كانوا أصدقاء أو أعداء أو تلميذات  
ومعروفة ببعض:

ويقوم هذا التكتيك على قاعدة أساسية في التعامل مع الناس هي : اكتسب خصمك  
إذا لم تستطع فعلك تحييده ، وإذا لم تتمكن ، فاصبر في المحاولة . فكل إنسان لديه  
نقطة خبير أو نقطة ضعف ، أو بؤرة حقد أو محور اهتمام . يجب البحث عنها  
ومعرفتها وتشخيصها بدقة للوقوف على نوع العوامل المؤثرة فيها علينا وسجبا  
وبمعرفة هذه العوامل يتم التعامل مع الطرف المتفاوض معه . وفي كل الأحوال  
يتعين على رجل التفاوض الناجح أن يعطي معرفته بالطرف أو بالشخص الذي  
يقف يقف معه ، وأن يعمل على كسب معرفته وصدقه واحترامه وتقديره ومن  
ثم تعاونه في درجته لاحقه حتى يمكن حل القضية التفاوضية وتكسب التكتيك  
العوائد بشكل كامل .

تستخدم في هذا التكتيك اللقاءات غير الرسمية ، كلقاء النادي أو حذرات  
زفاف ، أو اعياد الميلاد لبعض المعارف الطرفين ، ويجب أن تتم هذه  
اللقاءات بروح المرح الجاد ، مع انهم از الفرصة لتقديم الهدايا الرمزية كهدايا  
للزينة في الأوقات والتعاون مع العرض على اظهار ان الهدية المقدمة هي هدية  
مقدمة .



ويطلق البعض على هذه الكائنات كائنات كثر عزمها فككتها " اردب : خفاة  
 عن النحل " ، وتكتيك " الغرائزة واللبس " وأن كان كل منهما له  
 استخدام به طريقة مخفاة ، حيث يخدم تكتيك الخدع وخفاة النحل ، من حيث  
 المصلحة المشتركة التي تقوم عليها المصافح والمكافء للطرفين ، وحيث  
 يكسب من غير الخدع ، وإثارة الالهة ، فأنهم على وجه واحد ، من الالهة صانع والاه زايه  
 الحقيقية الالهة ، له للطريق الآخر .

فإن من أن تكتيك الغرائزة واللبس ، هو نفس استخدام دسيع الاربع في  
 التفاوض حيث يكون عناصر الجديب خادعة ، ماكره تقوم على اصطيان وجذب  
 الطرف الآخر إلى التفاوض الذي يكون في النهاية ، غير مربح أو تافه في نفسه  
 تماما .

### ( ٢ ) - تكتيك الطيب الشرير -

ويطلق البعض على هذا التكتيك تكتيك " العنبر " ، و " الحمامة " ،  
 حيث يهدف العنبر بالعدوانية والشراسة والهجوم المباغت والخاطف والمسمم  
 وسامة الخنوط المتزايدة .

في حين أن الحماية تتمف بالوداعة والكياسة ، واللطف والهدوء والبهيم والانجم  
 ووفقا لهذا التكتيك يتم اختيار عضوين للثلاثة ، اوضح مع الطرف الآخر احدهما  
 يقوم بدور العنبر ويكون حاد الطباع ، والاخر يقوم بدور الحمامة أي « ناعم »  
 الطباع .

يقوم الفرد العنبر " الشرير " بالهجوم اللاذع والساحق على الطرف المدفوع  
 واستخدام اساليب التهديد والوعيد ، الدويل والتبور وعرائم الامور والاعلان على  
 ضرورة الاستجابة لكافة المطالب ، والافاسه ، خوف لن ينجون من العقاب الشديد  
 أو لن يتحقق له أي منفعة ، و « في الوقت الحالي أو في المستقبل » .

ثم تأتي صراحة الطيب الوديع (المعاملة) الوديع مستدرة لا تحرف الاخير الذي  
 ما يفي اليه شاكيا أو ياكيا أو عارضا له الذي قد يكون اوله ووجهه  
 الطيب الوديع باين عامه ورجيب ويقوم بتقديم المصالح من ضرورة الاداء...  
 لا يحد من عاينه التي ترون والازمال العهاب وأن هذا العسور جاد جدا  
 في تقيده تهديداته واسه مدني له ان نأخذها مدون رجوعه اليه في حديثه  
 الاقتراد ، واسه من جائز في وضع بالانحبابه لظلمه وأن...  
 لاجلهمين الشروط التي يعرفها... .

وتستخدم هذه العملية التكتيكية في التفاوض مع المدعي الثاني ، ما لم...  
 في السداد لالتزاماته الماليه والتعاقد عليها ، ومن ثم يقوم الدائن باخذ  
 اثنين من موظفيه لممارضة هذا التكتيك الذي غالبا ما ياتي بنسجه ابعاده .  
 كما يستخدمه ايضا المحققون العكريين ورجال الشرطة والمخابرات ورجال  
 النهاية العامة والادارة .

في عمليات الاجواب المخلصة والتي تاتي بنتيجة فعالة مع من يستخدم هذه .  
 وينصح الطرف الاخر لمعالجة هذا التكتيك بالقرصنة وعدم الانفعال والتفسير  
 وعدم الاستجابة لما يحاوله الطرف الاول من محاولات لزعزعة الاستقرار  
 والتوازن النفسي لدى الطرف الثاني والتحرك ببطء شديد وبعد دراسة  
 وافيه لمعرفة ماذا يدور الطرف الاخر ومعرفة كيفية المقلب عليها أو تاي  
 الاقل تقليل الخسائر التي ادنى حد ممكن .

( ٤ ) - تكتيك الامبار بالغب وتأييد الضمير .

وهو من أكثر التكتيكات المرحلية استخداما في المفاوضات أيضا كما ان  
 نوعها وبصفه خاصة المفاوضات الاقتصادية ، حيث يتم اشداد الطرف الاخير  
 اسه كمان السبب في تيساع الحفقه وفرصة البيع المشترط...  
 وثالثه من عدم تعهدها لحفظ... الموقف الذي يتم التفاوض... .

وحقيقة الامر ان هذا التكتيك ممارسة مرحلية حينما تكون إحدى الشركات،  
 وفي موعد القيد، لم يفتتح كم مناسب وهي الوجودات الإنتاجية الساعية إلا ان هذا  
 يخص في إحدى مكونات الإنتاج التي سوف يتوفر في عدد فترة معينة من الزمن،  
 وخلال هذه الفترة لن يستطيع الرضاء باحتياجات السوق من هذه السلعة وأثناء  
 مذاوتها مع النمو، بين أو مع الشركات المستخدمة (هذا النوع من المتحد)،  
 أو مع المستثمرين مثلهم وفي جميعيات حماية المستهلك لا على لهم على  
 هذه الحقيقة، بل تظهر رغبتهم في التفاوض مع الملاك في الشـروط  
 والمواصفات الامار التي تطلبها هذه الجهات غير ماسد وانه في ظلها  
 لا يمكن الاستمرار في الإنتاج أو الاحتفاظ بمعدلاته. وعندما تنحصر لطائفة  
 الامانة سبجة لنفس احد مكونات الإنتاج يدعى الشركة أن الامر ناهي في  
 معونه الإنتاج في ظل الشروط والامار الحاضرة وأن هذا الدعوى يرجع إلى  
 تشدد الطرف الاخر في التفاوض، الامر الذي يكون من شأنه ان يتحمل هذا  
 الطرف فقط داخلي نفسى ناجم عن تأليب الضمير والاحسان بالذنب. ونفط  
 خارجي مادي ومعنوي من جانب اطراف اخرى لها مصالح في استمرار إنتاج  
 الشركة وبالتالي معدلاته.

ومن يسم يكون هذا الطرف لعدد اعتماد أكبر للجواب والمداخلة على  
 مطالبها وشروطها التي سوف نعرضها عليه حتى يتخلص من هذه الضغوط  
 ويخفف عبئها الملقى عليه.



## ٦ . . تكتيك تجزئة المجموعات الكاية : .

.....

أي جلسة من جلسات التفاوض تتناول موضوعا محددا قائما بذاته ، وهذا - إذا - الموضوع يشكل في حد ذاته " مجموعة كلية " من العناصر والجوهريات ، وكما - عند - أو جزء من هذه الأجزاء ، بشكل بعدا متكاملا له إطار مادي ومعنوي - بدور - في نطاقه ، بل يمكن القول انه له مجموعة من الاطارات المحيطة به ، بحيث - تتدرج هذه الاطارات وفقا لأهمية الجزء ، أو العنصر التي تحيط به ومدى قربها - من مركزه ، ووفقا لهذا التوزيع النسبي تحدد درجة أولويات كل إطار ، والمخاطر التي تتمثل بتناول كل عنصر من العناصر الخاصة بالموضوع المتفاوض عليه - بالقياس أو بالتناسب مع الإطار العام الكلي للقضية المتفاوض عليها ككل .

ومن هنا فقد يرى المفاوض الماهر انه من الأنسب لنجاح مفاوضاته ، أن يتم تجزئة الموضوع المخصص للتفاوض بحيث يصبح كل أجزاء ، أو كل عنصر من العناصر جزءا تفاوضيا مستقلا بهدف تعظيم المكاسب التي يحوزها أو تقليل الخسائر التي يفقدها ، وهذا يتطلب درجة عالية من الوعي والمعرفة والادراك سواء بالقضية التفاوضية أو بالظروف الخاصة بالطرف الآخر وخصائص أفراد الفريق التفاوضي الآخر والملكات والمواهب والقدرات التي يحوزها .

وعلى سبيل المثال ففي أثناء تفاوض مع مندوب إحدى الشركات الأوروبية التي تقدمت لإنشاء مصنع متكامل لإنتاج سلعة استهلاكية ، وجدت ان بناء - حقوق المعرفة (١) متفخم للغاية ونسألت عن طبيعة هذا البند ومكوناته . وكانت المفاجأة التي لم تكن في الحسبان أن هذا البند لم يكن أكثر من حق استخدام العنمة التجارية (٢) للشركة الأوروبية المراد ، وكانت فرصة مفاداة استغلالها حيث قامت للمندوب اننا لدينا حاجة إلى هذه العلامة التجارية





وعلى الخدمات المكملة بها ، فيقوم رجل التفاوض الماهر بتجميع مد الفهم هذه الحقائق الفرعية ووضعها في مبلغ إجمالي ضخم ، ثم ينفذ بعبارة المدفوعة المجمعة على الناتج المحصول على خصم الكمية الاجمالية بعد ان جعل «ملا على» خصومات فعلية على الصفحات الصغيرة من قبل .

ومن يستفيد هذا التكتيك شديد الدهاء ، والذي يربط العامل المدفوع لدى البائع الذي يشعر انه سوف يفقد صفقة ضخمة قد لا ياتي المستقبل بخيرها أو يحتملها بخلا عن أن المجهود التفاوضي الذي بذله من قبل في الصفقات الفرعية سوف يضيع هباءا مع هذا المشتري الشديد الدهاء ، ومن ثم فلا بأس من اعطائه خصم آخر على المبلغ الكلي لاجمالي الصفقات أو تقديم خدمة اضافية له لاقناعه بانهام الصفقة الكلية .

#### ٨- تكتيكى الاخفاء والابرار :-

~~~~~

أن التقنية التفاوضية كما سبق أو افحننا تتفحص عناصر تفصيلية تتدرج في أهميتها ومن ثم يمكن استخدام اساليب تكتيك الاخفاء ، أي منم العناصر وادماجها في بعضها بحيث لاتظهر أهميتها أو ذكرها الا ضمنا أو وضعها ضمن عناصر أقل أهمية أو تجاهلها أو حتى عدم النص عليها أو الاشارة اليها في أي عملية تفاوضية اذا كانت فائدة في عدم العرض لها أو لارجائها الى المستقبل أو للاحتفاظ بها في وضع معين لاطول فترة ممكنة ، أما اذا كان العكس فتستخدم فنون تكتيك الابرار وتسليط الاضواء والتنويه والاشارة المنمرة والتميين والتفخيم كوسيلة لزيادة أهمية هذا العنصر والمثاله فيها بشكل مستمر .

٩ - تكتيكى الذى و بين التهويل :-

.....

تعد المبالغة في الحديث أو الامتزاس به أو في قدمته إحدى أساليب التحدث
الاهمية والتي يمكن استخدامها كأسلوب أو كأداة مقابله اذا ما لجأ الخصم الى
،كتيك الاختفاء والابراز حيث يتم التهويل في قيمة الجزء الذى اراد الخصم
التقليل من اهميته أو التدمير من شأنه ، وكذا اذا لجأ الخصم الى التكمين
اي الى ابراز احد العناصر ذات الاهمية النسبية لهدف في محاولة منه
للمفاوضه عليه أو للضغط به و من ثم يستخدم التهويل والاقبال من اعين
فى هذا العجال ومارس هذا التكتيك أو زكبة اعلمه كبرى فى المبادلات
التجارية الواقية ، سواء فى الدول المتقدمة او فى الدول المتخلفة على حد سواء ،
ويجب على الباحث الخبير أن يدرس بفاعليه نوعيه المشتري الذى امامه ومدى مركبيته
وتوافقه النفسى ومدى رغبته فى الحصول على السلعة المروضة ، ودوافعه من الشراء وهل
هى سلعة ضرورية أم لا .

فى الوقت الذى يكون فيه على المشتري الذكى ان يعى حقيقه موقف البائع ، وهــــــــــــــ
تتمثل الصفقه بالنسبة له أهمية محورية ام لا ، بمعنى هل يعانى من ركود فى قطاعه النسب
بيدها وان هناك تكاليف ثابتة يتعين عليه تحملها ودفورها سواء باع ام لم يبيع ،
وفى الوقت نفسه هنالك التزامات أخرى عليه مواجهتها مع الموردين ومع البنوك
المموله لنشاطه ، ومن ثم يكون استعداده أكبر على البيع بسعر اقل وفقاً لــــــــــــــ
المشتري النفاوضه .

ويمكن ملاحظة هذا الأسلوب من خلال تنبع حركة البيع والشراء فى الأسواق واق
التقليديه المفتوحه التى يمارس فيها التفاوض الشرائى على نطاق واسع .

حدث بنا إلى الدائع في اظهار مدى جوده بفاعيته ورخص أو اعتد - بدال
 معرهما وأنه يحلف ، بالمعظم الايمانات بأنه صادق نفسي كلامه في " دور " - به
 يقول الكذب ، ومن ثم مجيب مواجهة بالسليب مائة إذا كنا في الامر
 في شراء هذه البضاعة حتي ندخل إلى سعر مناسب حقيقي نربحه كشيء
 ولاتسام الحقيقة .

١٠ - تكتيك التشويه والتعطيل :-

~~~~~

أن أي فنية تفاوضية تقوم على مجموعة من الحقائق الاساسية والاساسية  
 المنطقية التي بدتم هذه الحقائق سوء بالبرهان المادي أو بالحجة العقلية  
 المعطية التي بدتم وتعايد وجهة النظر الخاصة بفريق التفاوض ، ومن ثم  
 كثيرا ما يلجأ كل طرف إلى تشويه الحقائق وقلبها للطرف الآخر ونفسه  
 في محاولة لارياكه وزعزاعه ، ومن ثم التقلب عليه وتستخدم تكتيكات وادوات  
 مختلفة في تعليه تشويه الحقائق وتطليل الخصم أضعافها : حجب المعلومات  
 عنه أو عدم اعطائها كاملة أو اطلاق الاشاعات أو تزويده باخبار كاذبة أو اغلاقه  
 بالنسبة للعوامل الخارجية ..... الخ .

#### ١١ - تكتيك التبديل والتعكيس :-

~~~~~

يعد ارباك الفريق الخصم احد الاهداف الرئيسية للفريق التفاوض ومن ثم
 فإن تبديل المواقف وعكس الاستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة يعد عاملا
 هاما في تحقيق حالة من الاختلال وعدم التوازن والهدم للفريق الخصم ونفسه
 الوقت ذاته جعله في حالة ارهاق دائم بحثا عن الاستراتيجيات والتكتيكات
 البديلة وبحفة خاصة اذا ما كان فريق التفاوض الخصم يضم عدد من الافراد
 التقليديين ذوي المبادئ والاستراتيجيات التقليدية العميقة من ذوي اليافسات
 البيضاء ، اعضاء الحرس القديم .

١٢ - تكتيك قلب الحقائق :-

.....

أن لكل قضية تفاوضية مجموعة من الحقائق والحقائق بناءً على الدور والوضع على أساسها ، بل إن من المستمررات - والحجج التي يعلزها كل طرف مفهوم على هذه الحقوق والحقائق سواء كانت تسند إلى أساس تاريخي أو أساسي - دني أو أساسي - دني تاريخي - من الحقائق الدينية أو السياسية أو من الناحية - دني الاجتماعية أو المهنية .

وهي تتم بين المتفاوضين الذكي استغلال عناصر الضعف أو الاختلاف في الرأي بين الأفراد والعلماء أو الجدل القائم بين أئمة الذكور والاطن السياء والاقتصاد والاجتماع طول فترات التاريخ المختلفة لقلب هذه الحقائق وتغيير تلك الحقوق وفقاً للمصالح أو المصالح التي يريها تحقيقها وهذا بالطبع يستلزم دراسة واسعة بهذه الامور .

١٣ - تكتيكات إعادة التكوين أو التفريغ أو التشكيل :-

.....

أن محور التفاوض في أي قضية تفاوضية هي ان القضية التفاوضية مركبة من مجموعة من العناصر تشكل في مجموعها العام القضية التفاوضية وارتباط كل عنصر فيها بالآخر يزيند أو يضيف من القاعدة التفاوضية لأي طرف من أطراف التفاوض ، ومن ثم فانه من الممكن استخدام تكتيك إعادة تكوين عناصر القضية التفاوضية وإعادة ترتيب الأولويات الخاصة بكل عنصر فيها ، وفي الوقت نفسه يستخدم تكتيك تفريغ كل عنصر من محتواه أو مضمونه الحقيقي وجعله روتينياً أجوفاً أو شكلياً ، أي فارغ المضمون يساعد في كسب الحولات التفاوضية بشكل كبير ، حيث يصبح الانصياع لمطالب الطرف الآخر مجرد استجابة لقيمة لها ، ولكن لها مقابل علينا ان نحدد عليه بالتبادل والتبعية على ان يكون مقابل ، قسري المضمون حقيقة هي .

١٤ = تكتيكات التبع التاريخي والإشغال العنقوي أو التقاطع الزمدي :

العنيفة المتفاوضة : إذا كان تاريخي في تراكيبه فلا بد أن يكون لها وكنهه ، من خلال نتائجها التاريخية ، نتيجة الخلافة التي تحدث أو يمكن أن تحدث في المستقبل ، لأحداث سواء شكل كلي أو شكل جزئي وبقيت المسموح التاريخي لها أن يطارق أو تتخطى التفاوضية أو أحد عناصرها تسمى تأخر أو مخاضة وحجمها ليس بالشيء الذي يفرق بين الأسلوبين ، استخدام تكتيك حركتي أحداث تاريخية ، من أجل إثباتها أو أحداث تقاطع بينهما ، وبين أحداث أخرى على العكس ، التفاوضية إما في حالة عدم مترتبة الطرف الآخر أو عدم الحامت بالاقبول التاريخي ، من قبله المتفاوضة ، شكل أو بأخر .

١٥ = تكتيكات التراكيم أو التناقص " التنازل المتدرج "

تركيب العنيفة التفاوضية من مجموعة من الجولات أو المراحل وكل مرحلة بها تمثل إحدى اللبانات الأساسية التي يتم البناء عليها أو وفقاً لها ومن ثم فإن أي اختلال يحدث قد يؤثر على بتيان القضية التفاوضية أو جعلتها الشباشم ، ما بعد التفاوض المتدرج على ترتيب القضايا التفاوضية ووضع أولويات لكل عنصر منها من تنازلات كما أنه يسمح في الوقت ذاته بوضع برنامج زمني يتم في إطاره تفاوض ويتم التفاوض إحدى الأجزاء التفاوضية وفقاً له ويتم استخدام هذا التكتيك التفاوضي على أساسين أولهما التنازل المتدرج التراكيمي لعناصر القضية التفاوضية والذي من أجله يتم إعداد ونفاذ عناصر القضية التفاوضية بحيث يضيف كل عنصر التنازلي عناصر الأخرى ويتراكم الانجاز ، أو بالأسلوب الآخر يقوم على التدرج المتناقص حيث يتم في التفاوض تقديم العناصر التفاوضية بحدود ، ثم التنازل التفاوضية ، من خلالها ، تدريجياً وهو يتبعها وينتهي في النهاية أي تخلفي بمرور الزمن ، يستلزمها

مصادر :

كما ان التنازل المتخرج للعدا من الخاصة بالقضية : التنازل به ، يرتبط في بعض
نواحيه بتنازل الامور الاخرى أولا ثم الانتقال تدريجيا الى الآخر ثم الى
لا يزال الاتفاق بشأنها .

١٦ - تكتيك المناورة :-

يستخدم هذا التكتيك بصفة اساسية لكسب الوقت أو لإخراج الخصم أو لإلزامه
لتخرج من دائرة جديده أو لإجبار الخصم على كشف اوراقه دفعت واحده بعد
تجربته من اجلته أو على الأقل معرفة هذه الامور ، والامداد له بالسلح و
وتعقب اساليب اطلاق الشائعات دورا اساسيا على دفعه ، المناورة والانسداد لهما
والتهديد لنجاحها وتقوم المناورة اساسا على مد يد الخصم واوب ، ان التفكير و
نوازل من طريق التقدم بانه تراجع لم يكن على الحصان يبدو للوهلة الاولى ،
متوانى مع مطالب الخصم وأن كان في الحقيقة هو يريد كل البعد عنها بل هو
مدمر لرغبات الخصم ومطالبه ايضا .

١٧ - تكتيك المواجهه والهروب :-

يعتمد تكتيك المواجهه على كشف الاكاذيب ودحض المرائع ودحر الشائعات
التي يطلقها الخصم ويسرّج لها وتقوم المواجهه على اساس الحقائق والمصالح
الدينيه خاصه فيما يتعلق بالشرف والامادات والشيم السائده سواء كانت مكنيه
أو تهدف اكسابها وبهذا يصبح المجدال متسعا أمام فريق المفاوض في مواجهه
الخصم الآخر وفضل اساليب المواجهه هي الخطى المتراكمه بحيث تبنى القنانيه
على مجموعه من الاسس المنطقية المستمدة من الشرف ومن المادات ومن انقاليه
خاصة اذا كانت مؤيده لوجهة النظر التي تناهها الطرف المقابل .

كما ان المواجهه تستلزم الاتجاه المباشر باللوب حاسم فاعط يتم خلاله توجيه
كم مناسب من المعلومات والبيانات القويه الى الخصم المتفاوض معه لزعزعة استقراره .

أما مكافأة الميسروب من التواحيه فهو يعتمد على الحد اب الأدنى لكافء
المراسل الكلفه الجوده والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للاراء ووجهات
النظر الانساني عند المخرجه الأخذ برأى تراجمه الذي ينبغي ان يكون كافيا في
مستوى عال، ومنه في الممارسات الدقيقة، اذا سبق من الممارسات الجوده في
المسؤولية او في اوجهات التي تحفز المدبر في فهم فاعله في المجهودات في حد
فهمها أو راسخا وثقا، يتم في تحقيق الظهور في الحياه، وما يوم تكفيك الميسروب في
احتمالات الاراء والتأثير الذي في الخطا، ويضيفها حافله قلاد، لا تتركسها
الشخصية أو المشرقة في المجهود الذي في حد من اوجهات المربى الاخر في
مخاضه من زيادة أو انخفاض المجهودين بحيث يتم في حد من المجهودين في حد
اوسر، او جلاء المفاوضة في الوقت المناسب والبناسي التخليص من حيلاء الخد اداة أو
الانفراد المستند من طريق استخدام الرأى العام، فدهم أو فساد يتخذ في حد
تفكيرهم.

١٨ - تكتيكى الضغط وجس البحث :-

ممارس تكممات الضغط على الفريق الاخر سواء باستخدام عناصر التكلفة المادية
أو الزمنية أو الرأى العام أو المصلحة التي قد تتأثر اذا قُطعت المفاوضات بهدف
اجبار الخصم على قبول وضع معين أو الامتناع عن عمل معين جعله أكثر مريه في
مفاوضه، أما تكتيك جس النفيش في هدف الى التعرف المبدئى على مواقف وارا، واستعداد
الناظر، الاخر وانظاراته بالنسبة لعناصر القوية التفاوضية سواء في جزئياتها أو في
نكاملها الذي هو، ومع ذلك، ومع السياسة المثلى لمواجهة هذا الخصم والغلب عليه.

١٩ - مكنتك ادعاء دعم المخرقة وتجاهل الخصم :-

يستخدم هذا التكتيك اثناء سر المفاوضات واحتدامها خاصة عند سائس جريئة
شديد الابعه أو عند تقديم الفريق الاخر، اقتراح من جانبه لمعالجة احدى الجزئيات أو

لادعائه أحد الحقوق التاريخية أو لاستخدامه حجة في الرخصة أو، الاستدلال على مدى
 معين ويهدف هـذا التكتيك الى كسب مزيد من الوقت ، والذي استندراج الحدث - - -
 ليعفى بكل ما عاده من معلومات وادله واساسه ، ومن ثم دراسة كيفية دمجها
 والتغلب عليها ، لـ وتحويلها الى اداة تساعد ويخدم موقفها أمام الفريق ، الاخر أو
 في اـ استخدامها على سعة القضية التنافسية من حيث وان على قدر العمور كان هـ، هناك
 اختلاف في وجهات النظر فيما يتعلق بالحوادث أو الحقائق ايد، ربح هـ ، كـسبها ان
 نجاح كل الخصم قد يندفع اذ راده التي ان يمشوا انفسهم وبالعالمى يحكمهم ذ شمسها
 بحبرها من معلومات غيرمخد، موهبا دسرة واحدة أو ، فـصيصهم منادوات اجاب ، اـحـن
 القضية التنافسية -

٢٠ - تكتيكى التهديد والترغيب :-

.....

يستخدم التهديد في العمليات التفاوضية بدرجات متفاوتة وفي اوقات مختلفة
 يطلبها الظروف التي يتم فيها التفاوض ، واذ في درجات التهديد هي استخدام الشر
 والنفذ ، وانها هو التهديد بقطع المفاوضات أو ارجائها أو السحب وعدم حضور
 جلسها ، ويعد هذا النوع من المكنيكات من تلك التي يجب استخدامها وفي حالات
 دقيقة وبعد معرفة كاملة بالطرف الاخر وحساب دقيق لما يمكن ان يكون عليه رد الفد
 المتوقع منه أو التنويه بشكل سليم ونفا لاحتمالاه المختلفة خاصة اذا اخذ التهديد
 شكل التشهير باحد اعضا ، الفريق الخصم أو سحب القرار فيه لاجاره على تفسير
 مراقفة -

أما الترغيب فهو النكسة الممكنة للمكسب التهديد ، وهو مرسوم على اقر ، الخصم - - -
 الاستمرار في التفاوض باظهار بعض المزايا أو المكاسب التي يمكن ان يحصلها اذ نجحت
 المفاوضات ويشترط لنجاح هذا التكتيك ان تكون هذه المزايا احتمالية التحقق وليس
 حتمية التحقق أو مستحيلة التحقيق ، ومن ثم فان اظهار بعض امرويه على
 العملية التفاوضية يساعد على نجاحها وتحقيق المكاسب المشتركة للطرفين
 خاصة اذا ما اظهر الطرف الاخر تمهما ومرونة مقابلتها والال يكون هناك داع او

خبره، وإذ لم يكن قد تمكن من التعرف على الشخص الذي يضره، الذي قد كان أفراد الفريق في
المدى الذي ينبغي، وبذلك قد كان الأمر موقفاً من أن يكون له تأثيراً أو
أحد في ذلك، وأما...

٢١ - تكتيكية، وقد كان الأمر اقليل الأثر في الموقف، حيث...

يكتسبها، كما يجب، هي من التطورات التي قد تحدث في وقت، من أو موقف، لم يكن
فيها الخيار، ويتجلى في هذه الحالة، في الموقف، غير المتوقعة، أو التدهور، الآخر
بصورة، غير محسوبة، أو غير متوقعة، وهذا قد يكون نتيجة لتغييرات، من الموقف، من الموقف
لتحليل، هذه العوامل، وهي، في الواقع، وأن، وبعد، الأساليب، الخاصة، مع، هذه
والرد، عليها، وبذلك، يتم، وتكون، هذه، العوامل، في هذه، الحالة، كسب، مزيد، من الوقت، كما
أنه، من، ناحية، أخرى، تستخدم، هذه، التكتيكات، للتعبير، لادخال، أحد، المقترحات، أو
البيانات، أو، استغلال، التحس، الموثق، أو، التعميم، لأجزاء، أخرى.

٢٢ - تكتيكات، التوسيع، والتضييق، والتجهيل، والبالغ...

وتعد هذه التكتيكات من أكثر التكتيكات استخداماً في العمليات التفاوضية فهي
داخل بعض القضايا، تكون هناك مواقف، غير واضحة، من حيث التوجيهات أو الالتزامات
للأطراف المتفاوضة، فتتلاقح، في تلك المواقف، في حاجة، إلى تفسير، ومن ثم، فإن، توفير
هذه المواقف، وتفسير، تلك المواقف، قد يساعد، على، انصاف، القدرة، التفاوضية، من، ذلك، وقت
يكون، العكس، تماماً، حيث، يسري، المبدأ، المقارن، أنه، من، المناسب، "بات" الفريق الآخر
إذا كان، حديث، أو، عقيم، القدرة، وله، كفاءة، العلاجات، للوصول، إلى، قرار، ما، والتوقع، عليه
دون، الرجوع، إلى، جهة، أخرى، ومن، ثم، تستخدم، تكتيكات، التضييق، والتجهيل، لجعل
هذا الطرف، على، غير، أهلية، أو، معرفة، بالظروف، المختلفة، التي، يتخذ، فيها، قراره
ومن، ثم، ينتج، إلى، اتخاذ، قرار، معين، في، ضوء، المعلومات، المصدرة، التي، تم، تزويده
فيها، مع، أن، ما، هو، من، المواقف، من، حيث، أن، هذه، المواقف، قد، تكون، من، أن، هذه، المواقف...

ويعتمد في تركيب الجيدل على اساليب الالهام للخصوص والعوامل والعناصر
 وعدم شرح النصوص ، بل وضعها ومن بين الاساليب المستخدمة في هذه التكتيكات
 الانحاء للفرق الاخر بأن أي اةفسار من جانبهم يعبر عن جهلهم واحداة خراسهم
 وعدم ملاحقهم للتفاوض وفي مة فادهم يعرفون يتوددوا كثيرا قبل فسادهم بطلب مزيد
 من المعلومات أو الامتياز حول نقطة من النقاط .

٢٣ . تكتيك الجيدل بانواعه المختلفة :-

وهو من أكثر التكتيكات المتخذة بهدف كسب الوقت ، واحباط المبادر
 والسعي . وتبادل الرأي بالرأي . والمعتد على أمور عدة لا تعرف في اظهرهم
 بصورة واضحة السج .

وأهم انواع الجيدل ما يلي :-

- ✖ الجيدل التارمخي : ويدور حول الاصول الماريجية للقضية المتفاوضة ، وكثرة مشار
 التغيرات التي مرت بها والتغييرات التي احاطتها خلال السويات المتغيرة
 والعوامل التي ادت الى اتخاذها الشكل الذي اصبحت عليه ، لان السج .
- ✖ الجيدل الوسيطائي : ويطلق عليه البند الجيدل من أجل الجيدل . أو الجيدل
 العقيم الذي لا يهدف من ورائه تحقيق هدف معين يبنى الى الوصول اليه
 سوى تضيق الوقت .
- ✖ الجيدل الفلسفي : وهو جيدل شديد التشعب حيث يتناول كافة النواحي
 والابعاد ، والزوايا ، والجوانب الممكنة بالنقطة المشار حولها السفسار
 أو التفاوض والاستغراق في ذاتها ، والاحاطة باطارها ، والانطلاق الى افانهم
 بشكل مستغرق تماما وفقا لاطار ايدلوجي معين ، أو مثالي ، أو فكري .
- ✖ الجيدل البنائي التراكدي : وهو من أكثر انواع الجيدل استخداما في التفاوض
 وينفذ هذا النوع على اصول المطلق التراكدي المعتمد على بيان وهيك
 القضية المتفاوضة ، حيث يتم البناء على كل موضوع تم النقاش على علبه والتوصل
 فيه لنتيجة . ويتم البناء وفقا لهذا الجيدل من خلال أي من الاساليب
 العالمين .

وب الاول: اننا نسال من الله عليه السلام والاعقاب من آتوا من القضاة في الكلبه الى العواقب مع
الحديثيه -

وتستخدم كثيراً من الشركات منذ هذه الجندية أو دولته التي هذا ال كثير ك
 في مفاوضاتها مع الوفود التجارية الزائرة لها من دول العالم الثالث ، حيث يقوم الشركة
 باعداد برنامج زيارات حافل لهذه الوفود يتخلى ربحه المربح والركبات المارة
 لها خاصة في الانكس المعاصرة والخواصي للوفود ، على خطوط وانشاء المرافق لل
 التي سوف يتعاقدون عليها ، وفي الوقت نفسه اعداد برنامج سيحس وريبتهم
 على بعد ساعات متأخرة من الليل يتم خلاله تقديم كافة اد راع الخدمة
 والمكبرات مع التعاقد مع عدد من النساء " كمرشحات (١) " أو زخافات للمهرجانات
 أو لندرة التواجد في الخارج للعراية بافراد الفريق المتفاوض خاصة في ارشادهم
 الى مناطق الشراء للوازم المنزلية والعائلي والهدايا الرزبه المخلقة التي سيعود
 بها او اراد الفريق الى بلادهم .

ومن ثم بعد هذا الارهاق الجسدي لن يكون في مقدرة افراد هذا الفريق التفاوض على
 أي شيء ، نظراً لفريق الوقت وعدم القدرة على التركيز ومن ثم فانهم حتى لن يجروا
 على الضام معارفات شكلت : بل يتقدمون بالتوقيع على ما يعرف عليهم من امفاسات
 تتضمن عادة شروط شديدة الاجحاف أسوأ مما كان عرض عليهم قبل سفرهم للخارج ، ومن
 ثم يعود افراد الفريق ومعهم اتفاقيات لن ترى النور . أو تصد السها ابدي غيرهم .
 حيث يحتفظون بها في جرائدهم الحديدية ولا تظهر للوجود سوى ملخص اعلامي بها يشهد
 بالدور الخطير والمجهود الكبير الذي بذله الفريق في التفاوض في الخارج .

ولمعالجة هذا الموقف يتعين قبل سفر الفريق المتفاوض الحصول على برنامج محدد لجلسات
 التفاوض وان لا يتم أو يقوم بأي زيارة الى مناطق الانتاج أو يقبل أي مهرات الا بعد الانتهاء من
 التفاوض وتوقيع العقد بشكل مبدئي ، حيث يجب توقيع العقد النهائي في ارض الوطن بمعرفة
 المسئول الذي اوفد هذا الفريق ولا يجب بأي حال من الاحوال التوقيع في الخارج بشكل نهائي
 على العقد ، وذلك لاعطاء الفرصة كاملة لمراجعة العقد ومنوده مرة اخرى في ارض الوطن
 بعدا عن الضغوط والمؤثرات الخارجية .

(١) تنتشر مكاتب توكيلات ومؤسسات هذا النوع من الشركات والرقائق في معظم دول العالم و
 تتعاقد معها الشركات المختلفة خاصة ان هذه المكاتب تنوثر لديها سمات من جسيات مخ
 سجن اللغة التي يحدث بها افراد فريق التفاوض القادمين من دول العالم الثالث .

٢٦ - تكتيك المفاجأة وإبراز ما لم يكن في الحسبان :-

وهو من أهم التكتيكات التفاوضية الشائعة عند الدائير والموقع على الطرف الآخر المتفاوض معه ، حيث يعد الانسحاب عن عرض حددته ضرورة واحدة لم تكن في حيزان الطرف الآخر يؤدي إلى حدوث تحول يكاد يكون كاملاً في عناصر الموقف التفاوضي ، بل ويؤدي إلى تغيير في الدرجة التي يتوقع بها الطرف الآخر التفاوض على العرض أو الاستجابة السريعة نظرًا لاختلال قدرته على استعادة ترتيب أولوياته وحاجاته واستراتيجياته ومناهجه .

ولعل أكثر الأمثلة على ذلك الزيارات الخاطئة غير المخططة من الشركاء المتنافسة للاتفاق على الاندماج الدفاعي أو التجاري بدلاً من استمرار حركات التنافس والصراع بينهما ، أو إيجاد تكتل اقتصادي وسياسي جديد بينهما لمواجهة التكتلات والأطراف الأخرى بشكل فعال .

٢٧ - تكتيك التقابل في منتصف الطريق (الحل الوسط)

وبقوم هذا النوع من التكتيكات على العمل على أحداث نوع من التلائم والتوافق بين الطرفين المتفاوضين الذين تشددوا في مواقفهما التفاوضية وأرائيهما المملنة المتشددة ، والتي يستحيل معها التوصل إلى اتفاق بين الطرفين . ومن هنا يتم تحديد وتشخيص الحدود القصوى والحدود الدنيا للمطالب الطرفين المتفاوضين ومحاولة الوصول إلى حل وسط يرضى الطرفين بها . فعلى سبيل المثال إذا كان أحد البائعين يرغب في بيع سلطته بـ ١٠٠ جنيه ، في حين أن المشتري يرى أن القيمة العنصرية هي ٨٠ جنيه ، وكلاهما مصر على رأيه فإن تحديد المدى التفاوضي بينهما يتم عن طريق طرح القيمة على النحو التالي :-

المدى التفاوضي = القيمة الكبرى - القيمة الصغرى = ١٠٠ - ٨٠ = ٢٠ جنيه

بقسمة المدى التفاوضي على ٢ نحصل على نصف هذا المدى على النحو التالي

٢١ - تكنيك جذب الانتباه التي عنصر من العناصر مع تحويل النظر عن باقي عناصر القضية

التفاوضية وانحائها حظيرة الاحمال والفضيلان :-

ويقتضى عدم هذا النوع من التكتيكات الذكيه مخيف ودخشاء فنيدي ويدارس على

الطرف الاخر بكل انكسي يجعله لايفطن الى ما حدث له .

حيث يتم تركيز النزوء وتطبيق الانهزام على احدى العناصر الجزئية في غير السهامه
في القضية التفاوضية لجعلها يورء التفاوت ومحسوره واستخدام الضغط الاملاسي
الدعائسي لغويوير ان هذه الجريئة تسي ملب الفقيه أو بؤرة المزارع أو الاملاسي
لصفقة التي سيتم الوصول اليها واجبار الطرف الاخر على مقاسمي هذه الاكراهية
الامتداع بها .

في الوثق الذي يتم استنزاف موارد وعناصر القضية التفاوضية الاخرى والامتداع
بها .

على سبيل المثال تقوم شركات البترول باثارة قضية الغازات البترولية الجديدة
لتي تسخرج تلقائيا مع البترول : واستخدام الحملات الدعائية والاعلاميه لجعلها
قضية رئيسية واجبار الحكومات على التفاوت بشأنها بشكل مكثف واعتبارها محور
قوة، وركيزه العمل التفاوضي في الوثق الذي يتم التفاوضي من باقي عناصر
قضية التفاوضية والتي تشمل على سبيل المثال ما يلي :-

١ - شروط الاستغلال البترولي للحناجم وعمليات صيانة المنجم الدورية ومعدلات الاستنزاف
المرتفعة التي تقوم بها هذه الشركات للآبار دون اعتبارات لحدود الامان الخاف باستخراج الخام
منها الحفاز على البيئه وشروط الاقلال من الملوث

الخدمات الحثارية من شق الطرق واقامة الكساري واششاء المطارات والسوانى
وخطوط السكك الحديدية واقامة المدن وعمليات الاعاشه اللازمة لخدمة
العاملين في هذه الحقول .

- ١٤ - الضرائب والرسوم والالتزامات التي على الشركة من دفعها للحكومة وسواء كانت
مباشرة أو غير مباشرة .
- ١٥ - التزامات والجزاءات الرادعة في حالة مخالطة الشركات للوائح والمواثيق
المحلية والعامة وما اتفقت عليه في تعاملاتها مع الحكومات .
- ١٦ - عمليات نقل المعرفة والخبرة والمعرفة للشخص والشركات أو مؤسسة أخرى
المرتبعة والمشتتة في الإخراج وعرائده وتبين الإدارة .
- ١٧ - عمليات التخطيط المالي والإداري ، وتسمى الخطة .

٢٠ - تكتيك المس وأهرب :

ويستخدم هذا التكتيك في القضايا ذات الطبيعة الحساسة ، والمهمة
منها معرفة رد فعل الطرف الآخر المتفاوض معه ، ومن ثم فإنه يتم تساوول
عناصر القضية التفاوضية واحدا بعد الآخر بشكل غير مباشر ورؤي ونشويها بين
خلال الحوار العابر لمعرفة مدى قابلية الطرف الآخر على التفاوض عليه
وبشكله ، ومدى إمكانية معالجة هذا الجزء شديد الحساسية بصورة مباشرة
أو بصورة غير مباشرة ، ومن ثم يتبين قياس الانطباعات التي ترسم على وجه
وتجربات ورد فعل الطرف الآخر أثناء التفاوض ، ليسر أو يسر هذه العناصر التفاوضية ،
فإذا أظهر هذا الطرف ترجيحاً وقبولاً واستعداداً يتم التفاوض ، أما إذا أظهر
مغضباً ونشورا واستياءاً فيتم الهرب .

٢١ - تكتيك التلميح والإشارة الخفيفة :

وهو من أهم أنواع التكتيكات التفاوضية ، حيث يستخدم لأكثر من غرض
خلال الجلسات التفاوضية من بينها التمهيد والترغيب ، والموافقة والرفض ، الخ ،
وكل هذه الإشارات احتمالية غير مؤكدة وإنما سم للإشارة الدفعية إليها دون

الوقت والجهد الذي سوف تستغرقه عملية التفاوض بشأنها وتختصر أو شجع الطرف الآخر على عدم طرح أو طرحه ورائه وأرائه بشأن أحد المبادئ التفاوضية ، والتي ينبغي تحايلها أو منسحق تأكيدها ، وفقاً لما نذكره في الحالة ، أو دوماً الهدف والموقف التفاوضي القائم الآن .

٢٢ - تكتيك النظام المرحلي :

وبين هذا النوع من التكتيكات الذكاء بهدف كسر حاجز الرهبة والشك والعداء القائم بيننا وبين الطرف الآخر ومحوه الى جدار صداقة والمساواة والتعاون النضر . حيث عندما يسمى ورعا من مع الطرف الآخر في بعض من مطالبات التنازل والمطالبات سوى كسب ما نريد . وفي الوقت ذاته نجعل من ليس شريكاً واحداً رامت ، ونصبح مستودناً لآرائه ومن خلالها ومهم تتعد وتتوط العلاقات ، ونستطيع اقناعه بمطالبنا ومصلحته ينمناها كما نينما نحن من قبل بعض مطالبه . فاذا رفض كانت لدينا الاسرار والمعلومات التي تستطيع بها اجباره على الانصياع لهذه المطالب .

٢٣ - تكتيك التعاضات المرحلي :

ويتمتع بالتعاضات هو استخدام السمات المطبق كعمل أراوى لتحقيق مقصود ضغط على الطرف الآخر لدفعه لتقيام بعمل معين لاجرائنا من هذا الصدد ، مثل :

- « القيام بمبادرة جديدة ذات شروط أكثر ممانعة . »
- « تعديل شروط مبادرة قائمة لتصبح أكثر ممانعة . »
- « ادخال متغير او مواءم جديد أو حذف بعض الشروط القائمة . »

وهذا التكتيك أيضاً بعد من التكتيكات الضاغطة السلبية التي لها نتائج موء كدة أيجابية ، حيث تجبر الطرف الآخر دائماً على الحركة ايجابية مثل تعديل مناسب والا امسحت القضية لأقسمة لها وموقف يلزمها ومطوبها بحر الديان .

٢٤. .. تكتيك رفض الأمر الواقع :

وبقوم هذا التكتيك على الضغط المستمر على الطرف الآخر ومحااصرة موقفه ، ومحاورة الخصم في المناطق التي لا يملك فيها الميزة ، أو التراجع ، بل يتعين عليه قبول الفشل ، أو عدم جدوى هذا التكتيك بحيث وشطب كافة البدائل الباقية ، لا بد من الآخر ، والآخر ، على تعديل واحد منها بحيث يفرض هذا الموقف الطرف الآخر ، وبالتالي خسارة التعهة كاملة .

ويشترط لنجاح هذا التكتيك ان يكون الطرف الآخر في موقف يسهل عليه التبدل الوحيد المعروض أفضل أو أمثل خسارة من ربحه وعدم الأخذ به كأمر واقع حتمي .

٢٥. .. تكتيك الاجباض للمبادرات المقدمة أو للرجوع ، التفاوضي :

ويستند هذا التكتيك على إثارة المشاكل والعقبات أمام الطرف الآخر ، خاصة اذا كان هذا الطرف يتمتع بحرية الحركة والحيوية والقدرة على احراز النصر في مفاوضاته حيث يتم استخدام الوسائل الاتية معه :

- * طلب التفضيلات الشديدة لما يعرفه من اقتراحات والادعاء اننا نسعى بعدم وضوحها ، وغيبوضها وانها مدمية بشكل كبير .
- * طلب توثيق الحقوق التي نطالبها بالبراهين والوثائق الرسمية .
- * طلب مزيد من الوقت للدراسة والتحليل وعرض الأمر على السلطات المختصة .
- * الادعاء بأن الاقتراح غير مناسب ويتعارض مع ظروف المصالح الحقيقية ، سواء كانت ظروف سياسية او اقتصادية او أمنية حفرافية .
- * الادعاء بأن الاقتراح شديد النظرية لا يمكن تطبيقه في الواقع أو متعلق فئسي المثالية ولا يمكن تحقيقه في الواقع ، إلخ .

٧٦ - تكتيك حدود السلطة وحدود الزمن، "موقوف التفاوض" :

ويرتبط على هذا النوع من التكتيكات أيضا " تكتيك السلطة المقفولة " .

وهذه الموقوف التي يتم التذرع بها ذات مصدرين أساسيين هما :

- (أ) - موقوف تتمثل بالسلطة المخولة .
- (ب) - موقوف تتمثل بالفترة الزمنية أو الإلزام المحدد للتشاور .

يرتبط تكتيك حدود السلطة وتكتيك دور على مصدرين أساسيين من حيث واثاقه المبررة كاملة للخبراء والمجالين . لا يتم عناصر الموقوف ، الموقوفين ومقاييم المداخل المعروفة ، ومعرفة أثر قبول أو رفض هذه المداخل وتقييم المناشئ لفريق التفاوض للقيام بعملية معصورة أفضل .

ومن ثم يتم التذرع بأن السلطة المخولة لفريق التفاوض لا يستطيع التمسك في هذه المداخل المعروفة واند يتعين الرجوع الى سلطة أعلى لعرض الأمر عليها والتشاور معها .

أما تكتيك حدود الزمن قائم على عكس التكتيك الأول فانه يكيد فاعطى على الطرف الآخر حيث يحدد للمفاوضات وقت معين لا ينبغي تجاوزه لانه لا بد من الوصول الى اتفاق بشأن القضية التفاوضية قبل مرور هذا الوقت ، والا تعرضت المصلحة كلها للمخاطر .

وبعد فخدم هذا التكتيك كاستلوب فاعطى على المورد من حيث ضرورة الانضباط من شروط العقد لعرضها على مجلس الإدارة ، او للتشاور عليها من مجلس الشعب في دورته الحالية قبل ان تنتهي هذه الدورة او للحصول على موافقة رئيس مجلس الإدارة قبل سفره الى الخارج الخ .

١ - تكتيك التراجع أو الانسحاب المنظم :

ويقوم هذا التكتيك على الحساب الدقيق لعائد الاستمرار في العملية التفاوضية الى نهايتها حيث يتم لفريق التفاوض انه يواجه حائط خضم لا يمكن

مجاورة أو اختراجه نتيجة لتعننت وإصرار ونشدد الطرفين الأمر في هذا الباب .
وان هذه المطالبات تتضمن خسارة موء كده ، وان ذاك اذ كاريه ، مستحيله فلهذا
لا تدار الظروف الاخر عايناه اذا امسك رشا في القارش مع مجالاه

ومن ثم يرى فريق التفاوض انه من المناسب الانشاء وما يتم احرازه في
الجلسات المتفاوضة الى ما تمه وانه من الافضل الانسحاب تدريجيا بدون ان يحدث
أى خلاف جديد ، الى ان يباع الذكاء في التفاوض ، فحقا في الامر
وسم هذا الانسحاب التدريجي ثابى هذه خطوات مراعي فيها التمسك

والكيانه ، وتشغل هذه الخطوات ما يلي :

- أ - تقليص سلطات فريق التفاوض .
- ب - تقليل اعتماد فريق التفاوض .
- ج - استبدال اعضاء فريق التفاوض .
- د - استبعادهم للتفاوض .
- هـ - طلب مهلة للدراسة والبحث .

و - الانقطاع عن التفاوض والمخيط عن الحضور في جلسات والتذرع بأسباب
وانذار مختلفة لذلك .

ويستخدم أيضا في هذا المجال تكتيك عدم الانسجام الظاهري حيث يساعد
اختفاء فريق المفاوضات وعدم أفضاله على التفاوض على إعادة الطرف الآخر التمسك
في موقفه وتشجيع حدة تشده واعطاء لهيبه ويمر أكثر في مخالفة التفاوضية
حتى يشجع فريق التفاوض على الحلول مرة أخرى الى مائدة المفاوضات .

٢٨ - تكتيك اللجوء الى التحكيم :

ومعنى هذا التكتيك اللجوء الى طرف ثالث لعرض الامر عليه وأرضاء حكمة
والنزول على ما يقرره وتنفيذ ذلك بهدف حسم الخلاف والنزاع المعسروس ،
ويشروط لسجاح هذا التكتيك ان يكون هذا الطرف الثالث لديه القدرة على فرض
رأية زاي اجتهاده وعلى تنفيذه ، ومن ثم تقع مسؤولية اختصار هذا الطرف الى

طرفي التفاوض ومشرط أن يكون على علم كامل بالعضية التفاوضية وعناصرها وله الخبرة والدراية والكفاءة للوصول إلى حل عادل يرضى به الطرفان .
 يستخدم المحكم مفاعلت في المفاوضات التجارية لحسم الخلافات
 النهائية التي يقع ، دون الوصول إلى العقد النهائي أو تحول دون نموه .

٢٩ - تكتيك لا ترمطني إلى سيبريا " الجبهة الروسية "

ويستخدم هذا التكتيك على النقيض أثناء التفاوض بينيين أو اقتراضا من
 لحل الخلاف القائم أولها شدد سوء ومدمر للطرف الآخر ومعالجة وهو بمشمل
 البديل المنطقي القائم والممكن الوصول إليه ، والآخر بديل مقبول ،
 وأن كان أيضا لا يحقق مزايا لهذا الطرف ولكن يلحق به ضرر أقل من البديل الأول
 ولا يحد الطرف الآخر مفر من قبول هذا البديل .

ويستخدم هذا التكتيك في العمل التجاري والمفاوضات الاقتصادية عند
 اخفاق الطرف الآخر في تنفيذ التزاماته وتعهدهاته أو ارتكاب عمل من الأعمال السيئة
 تستوجب الردع والجزاء ، ومن ثم يقوم الطرف الأول بتجسيم ونضج حجم الضرر
 الذي أصابه والمبالغة فيه ، والمطالبة بقيام الطرف الآخر بدفع هذا التعويض
 الضخم ، وأثناء التفاوض يعرف عليه البديل الثاني الأقل ضررا فيقبله على التسوية
 لأنه أفضل من الذهاب إلى سيبريا أو الجبهة الروسية التي تمثل البديل الأول .

٤٠ - تكتيك مستر هايد ، ودا جيل (أو ازدواجية التعامل) :

وهو تكتيك انفرادي وتهددي يستخدم في كافة المواقف ، وهو يظهر
 غالبية المفاوضات إلى أن يكون مثلاً عنيفاً ، مثلاً هو وديع لطيف ووفقا لطبيعة
 الموقف وما يتطلبه التعامل مع الطرف الآخر .

فخلال المقابلة التفاوضية واثناء المراحل التمهيدية لها والتي تتم خلال
رجل النعوض، اظهار مدى وداعته ولطافته ودونته وكبائته، من خلال تلبية احد
معاوضيه او انباعه فيعامله بذكوره وعنف، وثالثه ذوى ووفائاته في معاملة طبعه،
اخره عندما يثار يفقد كل تحكم في نفسه وهى معرفاته، ومن ثم فان هذا
رساله غير مباشرة للطرف الاخر ان عليه ان يكون لطيفا وان يستجيب لم
متطلباته عاجله، والا احيانا غير متحكمين في انفسنا ونعامله بوقاحة وقاسية
دونق ويحصل الكثير من التوبيخ.

ويحتاج هذا التكتيك الى مهاره في التشميل وقدره على اختيار المواقف
الجيدة التى يستخدم فيها كل وجه من وجوهه سواء الطيب او الخبيث والاستئصال
من احدهما الى الآخر.

ويستخدم بعض المديرين، وروساء الشركات هذا التكتيك بكثرة مسرع
دروسيهم ومع الموردين الذين يطالبون بحقوقهم المالية المتأخره فى الاستداد
او التى لم يحصلوا عليها منذ فترة طويلة.

٤١ - تكتيك التفضيل للماضى المشق والازدراء لكل جديد :

وهو تكتيك ذو طابع خاص يستخدم فى كافة المجالات، حيث يمشط التعامل به هذا
التكتيك اثناء الازمات الاقتصادية، حيث فى اوقات التضخم يستخدمه رجل المال
البيع فى سرف منتجاتهم المخزونه باعتبارها الاكثر جوده، واعتدالا فى
الاستثمار والنسبة المفقرة انتاجها مزيد من الوقت، مع كل المنتجات الجديدة
والتي تبيع بسرعة وتستخدم مواد خاما جديدة، غير جيدة او لها آثار جانبية
والتي لا تحقق الاشباع الذى يمكن ان تحققه المنتجات الاخرى ومدور تلك الآثار
الجانبية الخطيرة، الخ.

كما يستخدم أيضا مع كبار السن، او حتى لاجداد وزرع بذور الخسلاق
والتمساح والشقاق بين افراد فريق التفاوض الجالس اماما للتفاوض، منا ويفهمهم

بين أعضائه أفراداً من كد أو السر، وآخرين من الشباب أو يوجد عدم فجانس عمري بين
الأفراد العربى المفاوضى ، على أن يتم استخدام هذا المبدأ، بدهاء وذكاء، شديدتين .

٤٠ - كتيك تكوين الجبهات والتحالفات الهك أو القويه :

ويستخدم هذا المبدأ، بذكاء ودهاء، سواء لتغيير موقف الطرف، الآخر
الفاوض معه أو لشغله عن هدفه الأصلي أو لتخفيف حدة متشددة .
و تكوين الجبهات يتم بين الأطراف، المتعارضة بعضها البعض ، أو بين
طرف منها وأطراف، أخرى لها مصلحة فى عملية التفاوض .
مثل تكوين اتحاد للموردين لسلع من السلع ، أو للموزعين لسلع معده ،
أو تحالفات المدينين ضد دائن معين . الخ .

ومثل هذا التكتيك يتم عرته كفكره أثناء التفاوض فى جلساته التمهيدية
كخطوه تكتيكية لتفنيح قيام الطرف الآخر وتتلزم معه تغيير استراتيجياته
وفى الوقت نفسه يساعد على معرفة الدوافع الحقيقية الكامنه لدى نفس الطرف
الآخر المتفاوض معه أو مدى استعدادة لتغيير سلوكه أو ماهيه هذا السلوك .

ولقد استخدمت هذا التكتيك بقاءه كامله كل من الولايات المتحدة
وروسيا أثناء مفاوضات نزع السلاح الشرى من الدول الاوربيه او اعادة تفكيك
العواربع عابرة القارات ، حيث عدد كل منهما لتكوين تحالف مع الآخر من
اجل : تحقيق شكل من اشكال الانرخاء فى الصراع العكرى وتحقيق جبهه قويه
من اجل السلام العالمى أو جبهه جديده امام الدول الأخرى .

٤١ - تكتيك المدهمه (الكاشفة الخاطيه) :

يستخدم هذا المبدأ، على حيازة معلومه خاطيه ، او على القيام
بمدهمه معين غير متوقع اعتمادا على هذه المعلومه التى مجهل الطرف، الآخر

، معرفة أنها بها ، ومن ثم يبتنى سلوكه على جهلنا أنه لم يحدد الموده ، ٢ = ٢ ، الذي يكون فيه لراما ماينا اختيار الوقت والطرف المتاح ، واجهة الخ طرف الآخر بها فجأة ودون سابق انذار ، المعرفة حقيقة هذه اللعبة ومه وتحرره الم - دي . يسلكه كرد فعل مباشر واكتشافه اننا كنا على يد من هذه اللعبة ومه ، وان كانه محاولات خداعيا قد يائس بالفشل ، واصبح عاريا امامنا بالكامل .

وبتخدم وكلاء النعابه وحققى الشرطه ورجال الأمن والمخابرات هذا استكبرك براجعه تامه فى كافه استجواباتهم ومفاوضاتهم مع النهر .

٤٤ . تكتيك الرافعة التفاوضية :

~~~~~

وهو أحد أهم التكتيكات الديناميكية او الحركية التي تستخدمها الفسرق التفاوضية الحديثه ، وهو تكتيك يعتمد على الحسابات التعديليه الدقيقة لـ لكافة عوامل الجهد التفاوضى ، وتكثيف الضغوط التفاوضية ، والموثوقيت بمناسبت لعملية اثره او زيادة الضغط وتجميع بورتد لمؤثر على الطرف الآخر المتفاوض معه .

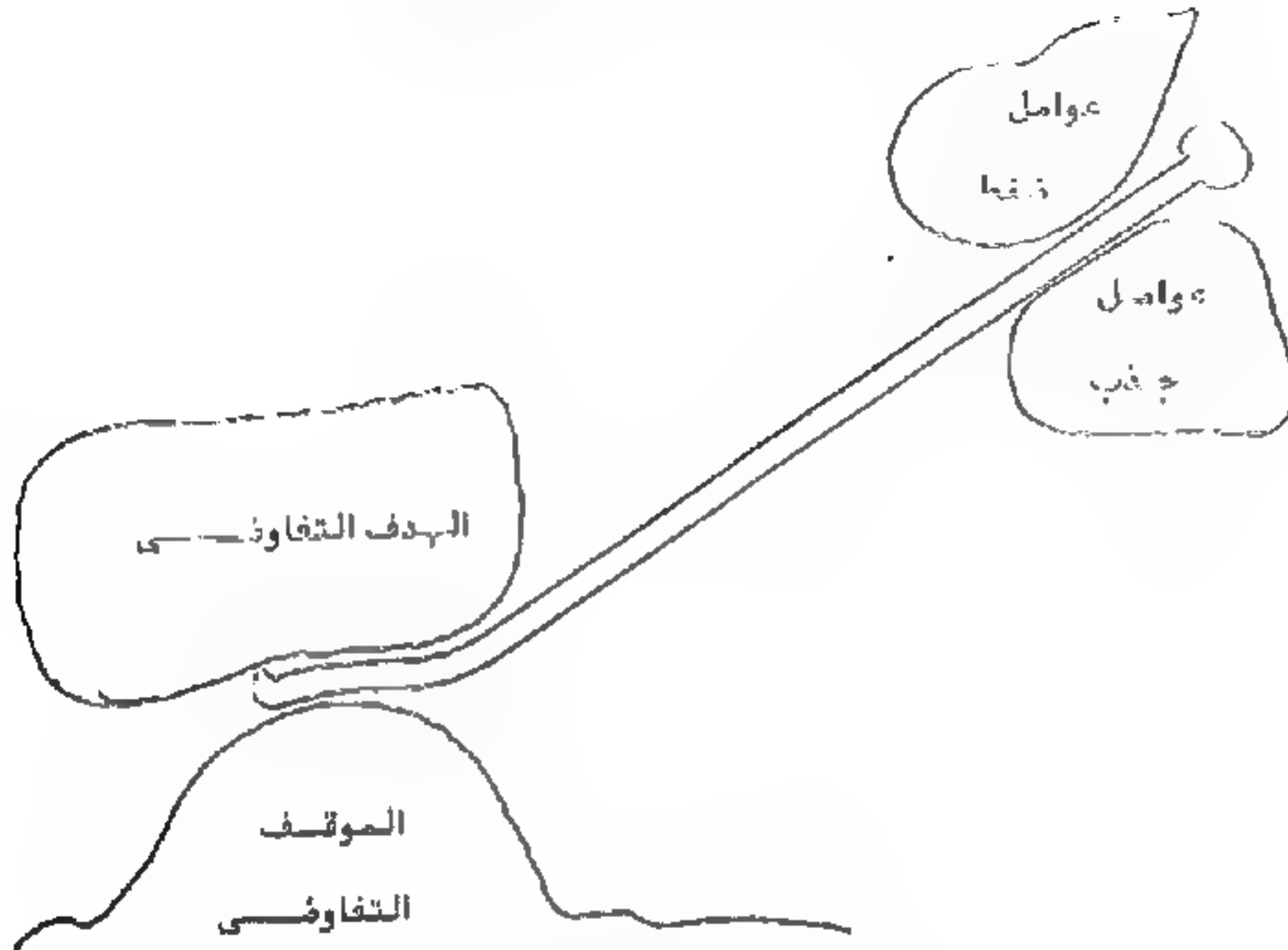
وهي عملية تحتاج الى استخدام الحاسبات الاليكترونيه الحديثه من اجل حساب التأثيرات المتبادله والمتشابكه لكافة العوامل المؤثره على المونصف .

التفاوضى وعلى افراد الفريق الآخر المتفاوض معه حتى يمكن اجبارهم على الانصياع تلقائيا لما تمليه عليهم من قرارات ، ولما يطلبه منهم لاقبام بتصرفات او سلوك ملك معين نريدهم القيام به .

ويظهر الشكل التالى كيفية استخدام تكتيك الرافعة التفاوضية :

## شكل

تكتيك الرافعة التفاوضية



حيث يستخدم هذا التكتيك بفاعلية من خلال احساس رجل التفاوض بأن هناك عاقبة شديده تمارس قيده ، أو محددا شديدا للتأثير على حركة العملية التفاوضية .

ومن ثم تستخدم الرافعة التفاوضية لازالة هذه العاقبة الشديده ، وتتمثل الرافعة التفاوضية احد العوامل الآتية :-

- المصلحة القائمة بين الطرفين المتفاوضين .
- الهدف التفاوضي الذي يسعى الطرف الآخر للوصول اليه .
- مقدار الضرر الذي قد يلحق به اذا ما فشلت عملية التفاوض .

ومن ثم فان الشخص والادراك الواعي لطبيعة الرافعة التفاوضية تساعد على تحديد مجالات الضغط ، وعناصر الجذب التي عن طريقها

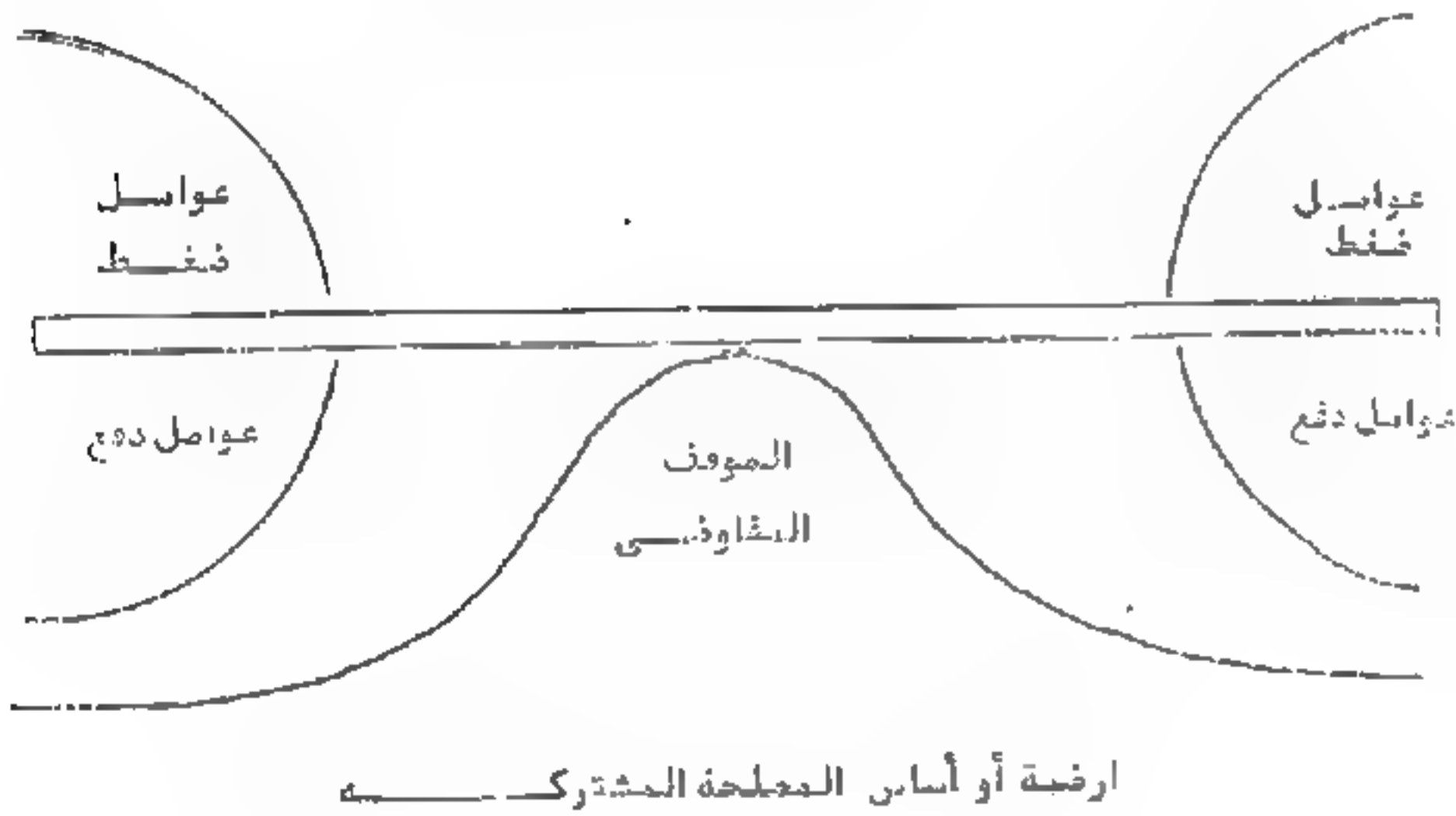
يمكن ازالة العقبة التفاوضية التي نهض امام وصولنا الى هدفنا الى  
 نسعى للوصول اليه من خلال العملية التفاوضية .

#### ٤٥ . تكتيك الارجوحة التفاوضية :

وهو أحد أكثر وأهم التكتيكات التفاوضية التي نستخدم في المراحل  
 التي يهيئها والوسطى من سير المفاوضات بين الاطراف المتخالفه ايا كان محور  
 المفاوضات واما كانت طبيعة الفخمة والعملية التفاوضية .  
 حيث ان كثيرا ما يندلب الامر استخدام مبادئ وادوات وتكتيكات عديدة  
 أو بالغة العنف في وقت معين ، في حين يحتاج الأمر الى استخدام مبادئ  
 أكثر لطفا في وقت آخر ، في ضمن استعراض العملية التفاوضية بشكل فعال ،  
 وهو ما نظهره لنا الشكل التالي :

#### شكل

#### تكتيك الارجوحة التفاوضية





مفاوضات الزواج والطلاق ، والمفاوضات العملاقة خاصة عند عقد المهرية أو دين  
الاشتراك ، أو تعادل الآراء والمصالح في العمليات العسكرية .

#### ٤٦ - التكتيك : اجعله يأكل قطعة من الكيك :

وهو أحد أنواع التكتيكات الشديدة الذكاء ، التي تستخدم في الأسواق  
الاستراتيجية التجارية عندما يكون السوق مملوءا بسلع أو محشورا بسلع شديدة القيمة  
والندرة ، وقد استغل في السوق الخارجي لفترة طويلة من الزمن تبعوه خلالها  
المستهلك على نهجانه وادفع بفعلها على عداها من المنتجات الأخرى .  
ويعتقد هذا التكتيك هو السماح للمستهلك ، سواء بإرادته أو بالرغم من هذه  
الإرادة ، باستعمال السلع وتجربتها ، والتعرف على خصائصها ومفهومها  
ومدى قدرتها على إشباع احتياجاته ورغباته ، وتناميها مع الوقت وبسهولة ،  
ودوافقه ، بل وقدراته المالية والإدارية والغذائية أيضا .

ويخاطب هذا التكتيك كل من عقل المستهلك ( الطرف الآخر ) وكذا وجدانه  
العاطفي ، فعن طريق السماح له بتجربة السلع ، واختبارها ، وتذوقها ،  
والتعرف على مزاياها يقتنع الطرف الآخر عقليا بهذه السلع ، ومن ناحية  
أخرى عن طريق حسن الاستقبال والحفاوة والرحيب والمعاملة اللطيفة لهذا  
الطرف يساهم في إشباع كيانه العاطفي ، والحصول على رضاه وإعجاباته  
بأهمية وضرورة التعاقد وشراء السلع حاليا ومستقبلا ، وفي كل وقت ، بسبل  
واقناع الآخرين غيره بأهمية الحذر وحذوه ، والاقتداء به والتعامل إلى السلف  
والمستخدمين .

وتستخدم هذا التكتيك كثير من دول العالم الرائدة في عدايات النمذير عند  
اختراق سوق خارجي ، لا يعرف منه طبيعة السلع التي تسجها ، فتقوم بالدول  
بإدراج هذه السلع ضمن برامج مساعداتها الخارجية السلعية ، وغير السلعية ،  
حيث تشترط على الدولة الحاملة على القروض المالية ان تقوم بشراء ما

منها ، بل ومن خلال بعض الفوائد المأخوذة المحددة .

كما تتجه هذه الدولة الى طريقة العرض السلبي المتأخر من خلال اقامة مشروع اد ،  
 • مكانه لم تعد مبهمة معها للدولة الاخرى ، فعلى سبيل المثال قامت اليابان في  
 • دولة جنوب إفريقيا من المعدات الطبية التكنولوجية والحديثة بامساك ، وسيتفادت  
 • مكانه له تدريجه وعلويه قدسها كهدايا مجانية ومنح لدول كثيرة ، بهندوف ،  
 • تعريف اطباءها الشبان ، والطلاب كليات الطب بهذه الدول بالمعدات الطبية  
 • اليابانية المنع ، وتدريبهم عليها ، وايجاد العلاقة الارتباطية بين الطبيب  
 • المدايح وبين الآلة أو الادوات الطبية واكسابه مهاره استخدامها ومن ثم جعله  
 • أسير هذا الاستخدام ، ومن ثم دفعه لشراؤها ، والدعائه لها لدى زملائه ضمن  
 • الاطباء .

يضاف الى ذلك تواجد الوكلاء النشطين ، واقامة المعارض ، والمسابح  
 بالبيع بالتقسيط ، واتاحة كم مناسب من الخصومات السريه ، فدفع العميل  
 الى شراء السلعة والارتباط بها .

#### ٤٧ - تكتيك بيع رخيص تصبح مشهورا :

-----

ومحور هذا التكتيك المرحلي مخاطبه بعض دئات المستهلكين الذين يمشون  
 السعر لديهم أهمية محوريه ، بل وحاكمه ، خاصة في وقت الازمات الاقتصادية ،  
 او في ظل تواجد منافسه قويه ، ولا توجد فوارق جوهرية بين الساع المتنافسه .  
 ويطلق على هذا التكتيك من الناحية الاقتصادية ، سياسة الاغراق DUMPING  
 والتي بدقتها يتم تخفيض السعر الجاه به السلعة للدرجة التي لا يستطيع باقي  
 المنافسين مجاراته ، ومن ثم لا يستطيعون الدخول امام المنافسة ، بل ويخرجون  
 نهائيا من السوق ، ويصبح السوق مقفولا علينا وحدنا .

ويساعد هذا التكتيك على الحصول على سمعه سريع وفعال لدى اوساط جميع  
 مستهلكي السلعه ، والمتعاملين عليها من موزعين ، وشركات دعابه ، واعلان ،

وموردين ، بل والجمهور العام المحيط بها ، وذن خلالها يرفع مست - اب  
السلعة ارتفاعا كبيرا ، ومن هذا الارتفاع يحمى المكاسب ويخضع الارباح .

#### ٤٨ - تكتيكات الخسارة القريبه ولا المكسب البعيد :

-----

ونقوم هذا التكتيك على مديريه تجاريه محورها انه اذا كان للمال قوة ،  
فان قوة المال لا تستمد من ذاتها ، ولكن نستمد بها يمكن انفاقه فيه .  
او الحصول عليه بهذا الاتفاق ، ولما كان الاتفاق يرتبط بزمان معين وبقرصصه  
سانحه يتعين اعتمادها والحصول على المصلحة الكامله من هذا الاتفاق ، فان  
تعظيم هذه المصلحة امام منخذ القرار يحمله بعدم على اتخاذ قراره و سباق  
امواله .

ومن ثم فان قبول البائع يبيع البعته بالخسارة ، هو نكتته ذكي هذه الحصول  
على قدر مناسب من السيولة لاستغلال الموقف الراهن في سبيل تعظيم  
العائد والمكسب المستقبلي ، يرفع معدل دوران البضاعة او المخزون لديه ،  
او دره لخساره اكبر اذا تحققت مخاطرها نتيجة لنقص السيولة او استمرار  
هذا البائع .

ومن ثم فان انتهاز البائع لخرصة سانحه للتخلص من ساعه وراكده بالخسارة  
افضل كثيرا من الاحتفاظ بها انتظارا لمستهلك قد يأتي او لا يأتي ليدفع  
فيها ثمننا مرتفعا .

#### ٤٩ - تكتيك لا تهوى بالمطرقه ( العما ، الهراوه ) بل يكفى ان تظل مصسكا بها :

-----

وهو من اكثر التكتيكات الارهابيه الذكيه شديده الفاعليه والتأثير  
على كل من تمارس ضده ، بل وعلى من يستخدمها واعتماد عليها ايضا .

ويشترط لجراح استخدامها ان تتوفر جانبين ا. اسمن في الموقف، المتفاوضين  
 هـ - ا :

الجانب الأول - استعداد وقابلية الطرف الآخر للتنازل - ا - ب

أو بالخريف من ا، خدام الهراوة المتفاوضين .

الجانب الثاني - وجود الهراوة المتفاوضية فعلا والامساك بها - ج - د ،

والتهديد باستخدامها .

وبقدر الهراوة المتفاوضية ، حجم الضرر أو الخسارة ، أو مقدار

الآلم البدني والذهني ، والمادي الممكن احتدائه للطرف الآخر بشكل مباشر

أو غير مباشر .

ومن هنا يمارس هذا التكتيك ويستعمله كل من لديه القوة ، والسلطة ، والنفوذ ،

أو التحكم في معيار الطرف الآخر المتفاوض معه .

حيث يمارس هذا التكتيك رئيس الدولة مع حروبه ، وسماسرة رجال الشرطة

ومحققى الجنايات مع من يستجوبونهم ، وتجارسة الغائبه اللعوب مع المدائسه

بعضها وغرامها ، ويغارسه تاجر المواد المخدرة مع العدميين الذين اقلوا

ويرغب فى ارقامهم على القيام بعمل معين .

كما يمارسه رجل التفاوض فى مفاوضاته بقصد املاء ارادته على الطرف الآخر

ومحاصرته ، وتطبيق السير عليه ، واجباره مرغما على الاستجابة لطلباته

حتى لا يفاجىء بالعمى او الهراوة محطمه كل شىء عزيز بالنسبة له .

ويتقوم هذا التكتيك على تشخيص بارع لدى ادمان الطرف الآخر للمصلحة

او المنفعة او الامل الذى يسعى للحصول عليه ، ومن ثم فان الحصول على

هذه المعلومات يمكن ممارسة كم مناسب من الضغط بها على الطرف الآخر

وتهديده بالحرمان منها او بتدميرها بشكل او بآخر فيتم الاستجابة من جانب

لما بنم املاته عليه ، او الحصول منه على ما يرغب فيه ، وان كانت هذه الاستجابة

سأخذ شكل الادمان .



وكثيرا ما يحصل من استخدام هذا التكتيك الاربعينى دماره على رغبته جامحة . —  
 فى السرير والاحتجاز على ملطه رهيبه . هجوم على قوه تأثير ضخمه ، وهى  
 ، بداره طاقه ، اى وجدان ونفى الطرف الآخر المداوخى معه ، ونسجه لم —  
 يتجرب بها الطرف له ا يتم ارقامه على قبوله حتى لا يذبحى ، بالوقوع الساجم  
 من استخدام الهراره .

وجوب لنجاح هذا التكتيك توافر عنصرين ا هـ هـ :

العنصر الاول : ان يشعر الطرف الآخر ان تهديدا حدى واننا هادرس وعازمين على  
 استخدام الهراره الدمره .

العنصر الثانى : ان لا تستخدم هذه الهراره ابدا ، بل كفى لنجوم وسخس  
 وتعظم من الاثر النفسى الرهيب الذى يحدث من مجرد التذكير  
 فى استخدامها لدى الطرف الآخر .

## ٥٠ - تكتيك الفرائه واللب :

-----

وهو احد اهم واكثر المكنيكات النفسه شديه الذكاء والدهاء استخداما  
 واستعمالا فى الحياه العمليه التفافيه ، حيث ان لكل انسان ايا كان درجه  
 تحضره او ثقافته شىء ينجذب اليه ، بل يندفع اليه دون وعى ودون ادراك الشىء  
 انه قد يكون فيه نهائيه المحتوم ، مثله فى ذلك مثل الفرائه البنى يجذبهم  
 بريق اللهب وانواره فتندفع اليه فيحرقها وقتلهم .

وهذا الشىء الكامن فى النفس البشره يظل خافيا غير معلن ، وعازما  
 اكتشافه ، ويدل عليه عادة السلوك الشخصى للطرف الآخر ، ومن ثم فن بمصرنا  
 الفايه والهدف الاسمى والمثل الاعلى للطرف الآخر يمكن ان يجره ، ونوجهه  
 للوجهه او الممار الذى نرغب فى توجيهه اليه .

## ٥١ - تكتيك من أنت ؟

-----

وهو تكتيك يستخدم بذكاء ودهاء وحذر مع من يمارس معه ، وبشرط قصري استخدامه ان يكون اللقاءات عادية ، ثم لأول مرة ، او للمرة الثانية بين الطرفين المتفاوضين ، وهدفه هو الحصول على كم معلومات مناسب من الطرف الآخر منه ذواته ، وهو هنا بالطبع سمدنا ببيانات جدياء عن نفسه ومن هنا نستطيع ان نعرف الآتية --- متى :

• الاشياء التي يذخر بها ومحور موضوعها والتي يجب ان يعرف بها وبمعرفة الطرف الآخرين بها عن نفسه ؛  
• الاشياء التي نعلمها نحن وقام باخفائها عن نفسه ولا يرغب في الحديث عنها -  
• ويريد ان يخفيها عن كل الناس .

ويتم استخدام هذا التكتيك بكثير من الكياسة والتقدير والاحترام ، حيث يطلب من الطرف الآخر ان يحدثنا عن نفسه ، وعن آخر معامراته ، وعن نشاطاته في المجال الاجتماعي والسياسي ومجال العمل والاعمال ، ولا مانع طبعاً من اظهار التقدير والاعجاب بما قام به هذا الطرف لتشجيعه على الاسترسال والاستفاضة .

## ٥٢ - تكتيك الاندفاع المفرور للمعاناة المتكابر :

-----

يقوم محور هذا التكتيك النفسي على ان داخل كل انسان ناضج طفل بقى - ذلك بنحسين الفرمه للتعبير عن نفسه في محوره تعرف اخرج اخرج يقوم على استبعاد العريخ غير المنطقي وغير الرشيد .  
وبعتمد هذا التكتيك على الحبكة الدراميه للمؤلف التفاوضي الذي مسسّن خلاله يظهر ويظهر هذا الطفل الى سطح السلوك التفاوضي للطرف الآخر المتفاوض معه فنجبره على الاندفاع المفرور في الاتجاه الخاطيء مما يدا كافة النماذج والارشادات التي تقدم اليه .

ويستخدم هذا التكتيك كثيرا عند حدوث أزمة ذهنية مع رندس اربط. — في  
 التفاؤفي وبين أعضاء فريقه او مستشاريه المقربين ، وانهم خالفوه في الرأي ،  
 او اكتشفوا ، دى سطحه تفكيره ، وجهله ، ذرأوته ، ومن ثم ليكني ساء —  
 لهم تكس ما اك يفوه بعاد متابعهم ويرفض الانضمام الى مشورتهم ، بل يعدم  
 على مخالفتها تحت تأثير الطول الذي احدث ملكاته وسيطر على سلوكه وعمره  
 بنسب — .

وهنا علينا انتهاز الفرصة وانعدام الموقف الدرامي الدائم ودفع هذا الطمس  
 للقيام بالسلوك الذي يتفق مع مزاج هذا الطفل المتعاند وتكون مساره تنفي مع  
 هدفنا الذي وضعناه له .

وكندرا ما يستخدم هذا التكتيك بين الاباء وانائهم ، خاصة في حالات استنزاج  
 والنماهر ، أو لاجبارهم بالقيام بسلوك معين سبق لهم ان رفضوه تحت تأثير  
 الرشاده العقلية ، واخراج الطفل العنيد من مخبئه الكامن في الشئ الشريسه  
 واطلاق سراحه ليحكم سيطرته على الابن ، او البنت وتحت تأثير هذا الطمس  
 المتعاند يتم عملية الرواج .

كما كثيرا ما يستخدمها البائع المحترف مع السيدات في شرائهن للسلع  
 والخدمات ، خاصة مع تلك النسوة التي لا تكون لديها دافع حقيقي للشراء ، وبفهم  
 البائع الذكي باختيار بعض الجمل الاحتفاز به مثل :

— ان هذه السلع غاليه الثمن لا اعتقد انك تقدرين تاني دفع ثمنها ؟

وهذه الجملة كفياله ان تخرج الطفل المهاد الحكير الى سطح السلوك لـ —  
 المشتري فتدفعه للشراء حتى لو كانت السلعة ليس في حاجه اليها ، ومن ثم  
 يكون البائع قد نجح في اضياد هذا المشتري غير الخبير بالامالب الميديسه  
 الاستفزازيه .

### ٥٣ - تكتيك حمان طمس روده :

-----

وهو تكتيك خداعي ذو طبعه خاصه ، يعتمد على اقصى درجات التكبير

والخداع ، ولعل أقرب الامثال على هذا الفكيك التعبير الاجرائي الشهير :

" وضع السلم في الد ..... ل "

ويتمدد هذا السلم الى اقضل الاشياء التي يحبها ويرغدها الطرف الآخر ويسعى الى الحصول عليها بأي ثمن او اي وسيلة ، وهو في سبيلها يساعد لما يري من الحذر ، او الحيلة الواجبه في مثل هذه الامور او المواقف .

ويعتمد هذا التكتيك على جعل الطرف الآخر يحس انه قد حقق الانجاز وان كان قد وضعنا له وسلحنا بكل مطالبه ، بل انما نسعى من جانبنا لرفع تحقيق هذه المطالب ، وان عليه ان يساعدنا في هذا السبيل ، ومن ثم لكي تعمل الى تحقيق هذه المطالبه ، عليه ان يعطينا السلطة ، او القوة ، او المال ، او الدعم الذي يمكننا من تحقيق هذه المطالب التي ننادي بها .

ومن ثم ودون ان يدري او يدرك الطرف الآخر مدى خطيره هذا الامر نكون قد عملنا معه على كل ما نريد ، وفي الوقت نفسه لم يحصل هو على شيء اطلاقا ، بل مجرد توافق في الاراء او الرغبات او الميول .

وتستخدم هذا التكتيك بفاعليه كافة المنظمات الثوريه السريه والعليه من اجل عمل تحالفات وقتيه او وهميه مع الدول والامم المختلفه للحصول منها على السلاح والمال والدعم وكذلك مهنكرات التدريب ، واماكن للامتفاء أو لمهاجمة الدول الاخرى ، وفي الوقت المناسب تنقلب هذه المنظمات الى الدول المستعمره ساندها اذا ما تعارضت المصالح والاتجاهات او قل الدعم والتأييد .

كما تستخدم هذا التكتيك كثير من الشركات العالميه في مفاوضاتها مع بعض دول العالم الثالث ايضا .

٥٤ - تكتيكاء المذنب والتلميذ ( تكتيك الواعظ والمذنب ) :

~~~~~

وهو احد التكتيكات الهامه التي تستخدم لاتصاد اي مفاوضات وتندمج

أي جهود متواضعة ، أو نتائج يتم الوصول إليها في غير مألحيا .

وقد استخدم هذا التكتيك بثدهاء مناحم بسجني في مفاوضاته مع احد وزراء خارجية بريطانيا مستغلا صغر سن وحداثة خبره هذا الزعيم ليلقيته درسا عنذات وناسبت مريرا عندما بدأ يتجاوز الحدود المرسومة له ولمهمته وسجه الى ما وراءها .

ومناقشة حقوق الشعب الفلسطيني .

وقد استغل مناحم بسجني شباب الوزير الذي لم يتجاوز عمره حينئذ ٣٤ عاما ، واندفع في مخاطبته بالمل وبب الراتخذ الذي سن احد اسدسبين درسا في الاخلاق ، وفي كيفية التعامل ، بل وانه سوف يشكو الى مجلس الوزراء البريطاني والى الملك والى حكباء بريطانيا ، متجاهلا بعناد حفيظة ان اسورير لبريطانيا لم يكن يمثل نفسه ، بل انه يمثل بريطانيا العظمى ، وان اسراييل ما هي الا دول مغربي لارالب بلقي المساعدة منها .

وقد نجح بسجني في اثاره فخطب هذا الوزير ، وجعله لا يكمل مهنته ، وأن بسجني الهدف الذي كان يسعى لا وصول اليه ابام الاثانه الشخصية التي حدثت له .

٥٥ - تكتيك اللغة والمعنى والسياق :

~~~~~

وهو تكتيك تهكمي ساخر يستخدم لاثال الجهود التفاوضية في استخدام مراحلها وعند توقع العقد ، حيث يعمل الطرف الذي يستخدمه الى تساقول كل كلمة من كلمات العقد والتعليق والتحليل في اطار اللغة التي سم الانفساق على تحرير العقد بها ، ثم مقارنة المعاني المختلفة للكلمة والتي يتسم دراستها على النحو التالي :

- المعنى الاعطلاحي المستخدم بين افراد المهن المختلفة .
- المعنى المعجمي المستخدم في الفاموسية .
- المعنى العام الدارج بين العامة .

وبعد الاتفاق على هذه الكلمات ، يمكن الاعتراض على الجميل والفقرانه من خلال الادعاء بمخالفة السياق إعدام للجمله واللقرة للمعنى الحقيقي الذي تضمنه الاتفاق عليه وهكذا -

## المبحث الخامس

-----

التعامل الذكي في فنون استخدام التكتيكات

التفاوض

.....

ونحن نعتبر ان على ادم التكتيكات في المفاوضات ومعرفة ان لا يكون له افضلية هو اصرارنا في اللحظة التفاوضية هذه في إيجاد النمرود المفاوض فيهم من جهة مبادره متبعة تقدم بها الطرف الاخر وهنا عليه ان يذاار بدقه أي مفاوضات سوف يسلط

هل يتعامل مع المبادره المقدمة ايجابيا تمهيدا لمزيد من التفاوض  
توقيته مع الطرف الاخر ؟

أم عليه ان يختار الاسلوب الاخر ويتعامل سلبيا مع هذه المبادره لاجها فمها  
والفناء عليها ؟

ويتوقف هذا الاختيار على مدى قدرة وبراعة الطرف الاخر في تشخيص النية السفاضية ومدى موافق أو تعارض المبادره المقدمة مع مصالحنا التي نرغب في تحقيقها أو الوصول اليها وتحقيقها عن طريق التفاوض ويظهر التكل ادم الى التعامل الذكي لاستخدام التكتيكات التفاوضية في كلا الحالتين .





أولاً : التعامل التكتيكي الإيجابي للمفاوض : -

.....

حيث يرى فريق المفاوض أن المبدأ الذي ينبغي استخدامه في المفاوضات لا يتغير مع تغير الظروف الطبيعية تحتوى على مزايا متبادلة يمكن استخدامها بالتفاوض ما وفر بمصداق وانه من الأفضل الاستجابة لندوة التفاوض والمفاوض مع تلك المبادرة استجابة، ويتم ذلك وفقاً لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت في مصر في عام ١٩٨٥ المبادرة والمبادرات التبادلية التي يتم معرفتها ولاحظها فيما قبل التجارب مع الطرف الآخر وهي :-

\* الدواعي التي دفعت هذا الطرف الى التفاوض مع الطرف الآخر هي حيث أهمية معرفة الظروف التي يمر بها ، وهل هي ظروف دائمة - مؤقتة - حاكمية - مستمرة ، أم انها ظروف مؤقتة غير حاكمية وغير مستمرة ، أو هي ظرف طارئ ، لحظي نتيجة لحادث معين أو آخر ، أو هي مجرد مورد عملية مناورة لجس النبض وتحديد المواقف . . . الخ .

\* مدى القدرة على احراز المصير على الطرف الآخر وكسب الجسولات المتفاوضة معه ، في ظل القيود والمحددات البشرية والمادية وظروف التوقيت والمكان ونوع المناخ في ظل اعتبارات الكفاءة والعائد للجهد المتفاوضي . . .

\* أهمية الاستجابة أو التجاوب في هذه المرحلة مع المبادرة المتفاوضة ، في ظل اعتبارات تكلفة عدم التجاوب ، أو الاستجابة بجهود الطرف الآخر ، والتي يجب حسابها بدقة بالغة حتى لا يستفيد الطرف الآخر من المناورة الذكية التي أقدم فيها على طرح مبادرة معينة للتفاوض في حين أن هدفه هو اخراجنا واظهارنا بظهر الحشود والمبدع في امام كل الاطراف الذين يهمهم أمر العملية التفاوضية .

فإذا ما دُعي لأحد دورى التحارب مع مبادرة الطرف الاخر ، فيجوز بالتوازي ان  
 والتكثرت كارت الاجابة مع هذه الفهم الى :

الخطوة الاولى هي :

.....

أولاً : الاتصاف بالذكى :

.....

للانتماءات الذكى اهمية بالغة في الاطاحة بالعباد وجواب الـ .....  
 التوازي مع السى يقدم بها الطرف الاخر ، كما انه يعطى الفرصة كالمسند  
 للتفكير في هذه المبادرة ، واداره ..... وار مع المعنى حول مدى .....  
 رد الفعل الواجب اخذه حيالها ، مغلا عن ان الاتصاف فى حيث ذاته مكسبون  
 دائمتا وحافزا للطرف الاخر على الاسترسال واعطاء مزيد من البيانات  
 والمعلومات حول هذه المبادرة والتي تكفل توضيح أى غموض فيها أو فسى  
 بعض جوانبها ، كما يمكن ايضا من التعرف من لهجة حديث هذا الطرف  
 على مدى صدق نواياه وصحة عزمه على المعنى قدما مفاعلة فى استكمال  
 هذه المبادرة وتكليفه على التجارب معها .

ثانيا : الخطوة الثانية :-

.....

طرح الاسئلة البارعة :

.....

للاسئلة دور هام فى استيفاء البيانات والمعلومات التى يحتاج اليها الاستكمال  
 عناصر المعرفة الكاملة حول المبادرة الايجابية التى تقدم بها الطرف .....  
 الاخر ، ولكل سؤال هدف معين يجب توظيفه لتحقيقه ، ومن ثم فانه .....  
 الالتزام باستخدام الاسئلة بشكل ذكى بارع للحصول على المعلومات والبيانات .....  
 المطلوبة ولاداعى لاستخدام اسئلة بدون معنى أو بدون هدف لتحقيق الامانة فاعلمها  
 باجاسات ، فبالفعل ، فالصا مرغبت فى التجاوب ايجابيا مع المبادرة المقترحة .

وللإستئثار دور ووظيفة خطيرة يجب الاحتاطة والمهارة في علاجها وإعدادها  
وهو ما لا يتم تناوله في هذا المرجع، شيء من الدخول في مناهج  
أخرى .

### ثالثا : الخطوة الثالثة :

~~~~~

اختيار مدى تفهم الطرف الآخر للإستئثار :

~~~~~

وهي هذه المرحلة نقوم بإجراء جرس سخن للطرف الآخر واختيار مدى  
تفهمهم للإستئثار التي طرحت عليهم للتأكد من أن المعنى المراد إيصاله  
لهم قد تم فهمه فعلا ، بالشكل وفي التوقيت وبالمصورة المطلوبة حتى  
نحصل على الإجابات التي نطمح في المعلومات التي نحاج إليها .  
خاصة أن أحيانا تكون الإستئثار ذات طبيعة استائية أو مضمرة بشكل غير مباشر،  
بعد تدفع الطرف الآخر للإجابة عليها بمعلومات وبيانات أخرى غير استائية  
كما سنوقعها أو نرغب فعلا في الحصول عليها أو التي تدل على حقيقة الموقف  
التفاوضي أو الجوانب المتعلقة من المبادرة التي نخدم بها .

### رابعا : الخطوة الرابعة :

~~~~~

تلخيص الموقف التفاوضي :

~~~~~

وهو من أهم التكتيكات الذكية والدارعة حيث أن تلخيص وإعادة عرض  
الموقف التفاوضي بصورة توجزه على الطرف الآخر كإيجل بإيضاح الجوانب  
التي لم تكن نعلنها وكان يرغب الطرف الآخر بمثل مزيد من الجهد لتطوير  
المبادرة بشكل يكون أفضل من الشروط التي كانت معروضة عليه من قبل .

### خاتمة : الخطوة الخامسة :

-----

### \* إدارة مزيدي في المعلومات :

-----

وفي هذه المرحلة يعين انطاء مزيدي من المعلومات للطرف الآخر تدور حول  
إمكانية تطوير المبادرة ليصبح أكثر استجابة أو أكثر قابلية ومناسبة فهي انط...  
سعيه في نهجته ونوعه وتطوير المحلحة المشتركة القائمة بيننا وبين الطعن...  
الآخر المتداول معه ، على ان لا تكون هذه المعلومات مفردة في الطرح ، بل  
مستثبة ومعقولة ومقبولة ومناسبة للمرحلة التي يمر بها الآن وفي مع...  
التطور .

### سادس : الخطوة السادسة :

-----

### \* إدارة حوار ومناقشة فعالة مع الطرف الآخر بشأن المعلومات الجديدة :

-----

وفي هذه الخطوة يتم إدارة حوار يهدف الوقوف على حقيقة ما وايجابيات  
الطرف الآخر ومدى استعداداته للمضي قدماً بشأن تطوير ونمية المشروع  
المشتركة القائمة بيننا وبينه : ومن ثم مدى مناسبة ما قمنا به عرضه عليه من  
اقتراحات تطوير المبادرة التي تقدم بها البناء وخاصة في ظل الدلائل والمعلومات  
التي قمنا بتزويدها بها حول هذا التطوير .

ومن خلال المناقشة الفعالة مع الطرف الآخر بشأن المعلومات الجديدة  
التي تم تزويدها بها نستطيع ان نتقف على اتجاهاته الحقيقية وشروطه اذ لا  
المدى واتجاهاته الفكرية وسلوكه المتبع في القيام به في المستقبل ومدى حبه  
في المضي قدماً نحو تطوير المبادرة التي تقدم بها ، او الوصول الى اسف...  
بها في أو مرحلي بشأنها ، ومدى هذا الاتفاق .

## ملحق : المرحلة الثانية :-

.....

## الدعاء لمعالجة وتفتحة ووضوح الرؤية :-

.....

والمرم !بحاج الدعاء المتواضعة ان يتم الصعود الى راسنا لندرك حقيقة  
من الطريف الآخر ومع كافة جهوده بحدائقه فتقضي معك في راسك الخلق  
وبدخ الخواصر وتلك القيود ، وان في ذلك  
ولا ينبغي هذا بالطبع ان يكون هذا العمل من جانب واحد فقط ، بل من  
تكون متوائما ، وهذا من كلا الطرفين المتفاوضين حسي ، كنهنا المتواضعة  
في صعوبات قد تواجه عملية التفاوض ، ومن ثم نحل التناقض المتبادل واليومي  
المشترك لاهمية واجتهاد وتنمية وتطوير العلاقة أو المصلحة المتبادلة ، وفي النهاية  
بحل أي خلاف أو تعارض قد يحدث أثناء هذا التطوير أو التمسك به ، وحسن  
القضية التفاوضية .

## ثامنا : المرحلة الثامنة :-

.....

## الموافقة والتفاهن المرحلي :-

.....

ويستخدم هذا التكتيك بفاعلية كاملة لارساء قاعدة موحدة مع الفئات  
والضامين والتعاون مع الطرف الآخر ، حيث يشعر هذا الطرف برفاهية  
قد تتم نفعها من جانبنا وانما ننتفع جميعا مع ذلك كله وانما في الشيء  
والتغلب على الصعوبات التي تعترض طريق تطوير العلاقة أو المصلحة  
المشتركة وانما لا ندخر جهدا في سبيل انهاء هذه المعضلة المتبادلة ،  
ومن ثم فانه بالمقابل يقوم بمبادلة هذا الجهد الايجابي بجهد احاسي مثله  
ان لم يكن يفوقه حول تبني قضائنا والدفاع عن ارائنا واحتياجاتنا وارادتنا كائنت  
العملاء التي قد تعترض طريق تنمية هذا العلاقة ، والعمل على تفويتها بصورة اكبر

يل والنداء ازل من جانبى على أى حال يشعر به أو انها محجوة أو غير متدرك  
أو قد تتسبب احراجا أو خسروا فحسب مباشر لنا أو لغيرنا حرجا معه شئ احرجنا  
العلاقات الطيبة معه وتحلى الدعوات الخيرة التى جنى من وراءها الشكر الطام به .

تاسعا : المرحلة الثانية :-

\*\*\*\*\*

سادسا : عناصر الاتفاق لعالمك :-

\*\*\*\*\*

وقسى هذا الدكر يملك المرحلي بهم من وجهات انشاده بخاصة وبشكل نواز - ر  
القضية التفاوضية محل الاتفاق التفاوضى وينشده لعالجنا وبهدوء ودون زعاج  
الطرف الاخر ويظهر ثقة شير بانصره ونتمنه خاصة الما اطلاق الحاسم فى  
العالية أو النشاط التفاوضية ذات الانشطة المحصى والذين نفسهم فى حاكمية  
للمفوضية التفاوضية وقسى بهم من انشاده بخاصة اوليف للمامير الاتفاق التفاوضى  
والجدول تاسى موافقة الطرف الاخر عليها مع تفعيل أهمية نشاطه الخلف أو المخطط  
التي لم يحسم بعد وارجائها لتعطيات تناوذه يتم بعدها فى مامير اخرى لاحده .

عاشرا : المرحلة العاشرة :-

\*\*\*\*\*

التي يمر عن عدم قبول نقطة الخلاف :-

\*\*\*\*\*

وفى هذه المرحلة يتم مواجهة الطرف الاخر بدعوة مهادنة مبرجة واظهار  
انه غير متعاون أو متجاسوب رغم كمال الذى بذلناه من اجله ومن اجل مصالحه  
فنحن نؤمننا كل مطالبه وكل احتياجاته وكل رغباته وبذلنا كل ما فى وسعنا  
من اجله واستحفظنا كل رصيدها الذى نملكه سواء لى لدى الجهة التى اوفدتنا  
للتفاوض أو من جانب التفاوضى من بعض المحددات والقيود ، ومن ثم فقد  
أن الاوان للوقوف وقفة مع الطرف الاخر " كحديث " يتم اعادة بقية ، وأن عليه  
" كحديث " أن يبنى حسن نواياه وسدى رغباته ومشاعره بالتنازل عن موقفه



ومن ثم فانه للحفاظ على صداقته يفرض التفاوض الحالي عليه ان لا يرحمهم  
... رؤسائهم ويقوم بالتنازل عن بعض مطالبه أو النجدة ف من يشعده ليعود إلى دمع  
... بدون ملاحقاتهم وسلطانهم المخولة اليهم .

ثالث عشر : المرحلة الثالثة عشرة :

.....

لوصول إلى تبوية معينة :

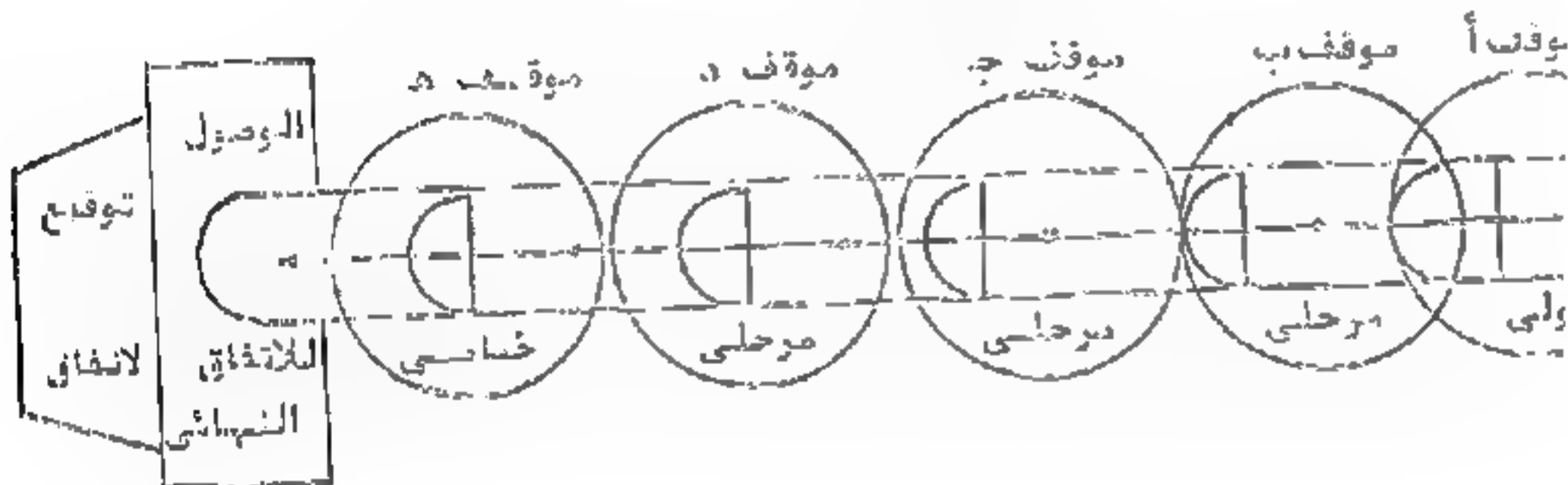
.....

وفي هذه المرحلة يتم تجميع كافة العناصر التي لازالت مرفقة بالهم  
مع حلها حتى الآن ووضعا في بوتقة واحدة من اجل الوصول إلى تربية  
مادة متكاملة بشأنها من جديد .

لذلك ان هذه التكتيكات المختلطة هي محاولة ذكية لتحسين المواقف  
تفاوضي وكسب النقاط التفاوضية ليصبح نصر جديد، يتم تحقيقه مع كل مرحلة  
من مراحل التفاوض كما يبينها الشكل التالي .

شكل

التتابع الذكي للمواقف التفاوضية





وهي بهذا الشكل، من أجل اكتمال الصفات المتكاملة مع كل طرف من طرفي الصفقة.

متراكمين بحيث نحصل من الصفقة الأولى المعدل الذي انتهى به الأمر بعد التفاوض الذي

إليه من الصفات المتفاوضة المرحلية التي سيتم كسبها بتدويع ومناجاة.

وتتزايد تراكمات يتم خلالها بعد كل صفقة الصفقة مع استناد إلى التعديلات والالتزامات

لديها والانتقال منها إلى وقت النهاية الذي نراه أكثر الصفات المتكاملة والخصم

الزمن قبل الاتفاق النهائي ثم توقيعها .

#### المرحلة : المرحلة الرابعة عشر :-

.....

القيام بمبادرة ذكية لانتهاء الأمور المتعلقة :-

.....

وحيث أن الأمر ان هذا المبادرة الذكية ما هي إلا إرضاء للمصلحة، لذلك

انتهى تم التوصل إليها ، ومن ثم فإن إعلاننا مبادرة من جانبنا ونسأل خلالها

تجاوز الخلاف المتبقية ، والتي لا يمكن التفاوض بشأنها بظهورنا بظهور السعد

التحريض على استمرار العلاقة والمصالحة العبادية والتي يمكن استحداث كورس

رابحة في المفاوضات القادمة في المراحل القادمة لانتهاء هذه المراحل، وتحويل

هذه المرحلة .

#### خامس عشر : المرحلة الخامسة عشرة :-

.....

توقيع الاتفاق النهائي :-

.....

وفي هذه المرحلة يتم إعداد وكتابة العقد أو الاتفاق بشكله النهائي ونحدد

مراسم الاحتفال بتوقيعه ثم توقيعه وإعلانه وفقا للمراسم العرفية عليها وأما

فمنها في الخطوات التنفيذية لما تم التوصل إليه في هذا الاتفاق .

ثانيا : التعامل التكتيكي السلبى لاجهاض ووأد مبادرة تفاوضية تقدم بها الخصم  
 وكانت غير مناسبة .

كثيرا ما يواجه المتفاوض مواقف تفاوضية غير مناسبة أو حددا الشارب الاخر  
 ويهدف من ورائها اصدار اتفاق سبق ان توصلوا اليه أو تغيير وضع موجود  
 محليا فليس بالتفاوض من قبل ، أو برغبة في انهياره ، بل هو حرجه لا  
 ارادته واستجاب دولتنا أو الحدث من تدربنا على الحركة أو وضعها في الاطار  
 الذى نخدم مصالحه ولا نخدم مصالح الحيوة .

ومن ثم فاننا وفي هذه الظروف الحرجة أو المرونة المتفاوض من قبل  
 المناسب لتطبيق رفض المصادر التى تقدم بها الخصم . والاظهار بوضوح  
 أكثر اجرا . وصعوبة يجنى من ورائه الخصم مكاسب فنية ولا تحصى بحسب  
 الا الخسائر المعنوية والمادية احيانا معبرا عنها بثقل الارض  
 التفاوضية التى يركز عليها فى احتفاظنا بمصالحنا التى يسمى بطرف  
 الاخر للحسد منها .

ومن ثم فانه من المناسب التعامل مع هذه المصادر بتقدير مناسب  
 من الدهاء والمكر لتطبيق الفرصة على الطرف الاخر لاجرار أى تدبير  
 تفاوضى سواء فى شكله السلبى برفض التفاوض معه ، أو شكله الايجابى  
 بتكثفه من اجبارنا على الجلوس الى مائدة التفاوض دون استعداد خاد أو دون أن  
 تتوفر لنا عوامل النجاح عليه .

ويستخدم فى ذلك مجموعة من التكتيكات المتتالية مرحليا وبذلك يهدف  
 الاجهاض ووأد المبادرة التفاوضية غير المناسبة التى تقدم بها الطرف الاخر  
 وعلى النحو التالى :



ومتدقيق في هذه من المهلة من يسمح له وقتاً طويلاً مناسباً للانتقال للمرحلة التالية :

ثالثاً : المرحلة الثالثة : تقديم الاتجار التجارى وقت وصوله الى اثنى ايام وربع  
الجانبى ماعلان قبولك الجرحى أو الكلى للممر افره كاً. ليس مفعلاً أو اوسع ل  
عليه الاوض :  
.....

وهي هذا المكتير ان السرحلى : - م اعدة نظام اشراف : سالبهت المركز واحد : مدافع  
والدهاء حيث يظهر تكس ما ر على أو ما : خذوه : فيتم اظهار تحاور :  
الكامل أو تجاوزها الحذر المتعدد وفقاً لما نصبه اعتبارات المؤقت النهائي  
وعناصره . ونفى هذه المرحلة يتم اعلان أننا نقوم بدراسة هذه المسادوة  
ونحن نفهم دوافع الطرف الاخر في التقدم بها ، واننا لا نتردد في  
انتهاز أى فرصة تكون مناسبة للتفاوض من اجل الصالح العام .

ومن ثم وعلى الرغم من ان هذه المبادرة تحتوي على بنود غير واضحة  
وجواب غامض . ولايرجى منها خيراً الا اننا نلى اعتماد لبحثها والتفاوض  
سأنها نى معاد يتم الاتفاق عليه ، واننا على استعداد لإرسال وفد من  
جانبا أو استقبال وفد من جانبهم للتباحث بشكل مبدئى حول :  
المسادوة لاستيفاء بعض المعلومات عنها واستكمال عناصر الدفعة ، وبما : ان  
من الجواب الغامضة هي :

ومن ثم فان هذا الاعلان لايشكل أى التزام من جانبنا بالتفاوض ، بل هو  
مجرد اجراء شكلى روتينى لاستيفاء بيانات ومعلومات عن هذه المبادرة وتثبيغ  
الوقت ووضع المراقيل حول اختصار اعضاء فريق التفاوض ومواعيد سفرهم وحجز  
الطيران وتنظيم حفلات استقبالهم فى الخارج واعداد مك ان المقابلات ، وسواء يمد  
لنساء رجال الاعمال وبما ان يتم كل هذا يتم جميع المعلومات المطلوبة  
ويتمرد الوفد بهذه المعلومات لتدارسها وبما : الحوض : مناسباً للانتقال  
الى المرحلة التالية :

#### رابعاً : المرحلة الرابعة : طلب التأجيل أو قبوله أو رفضه :

.....

ووفقاً لهذه المرحلة تسمى تلك الأتاجير الموقوفون في أحد طرفي النزاع بـ "مقدمي  
برامج التساؤل أو وضع أجندة المفاوضات" إذا كان مقدمو الاتجايز ملكاً لـ  
مصر قبل حدوث تقدم التفرح بالاعتراف بالحدود التي هي المحصول واليهما  
في المرحلة الأخيرة والتي تحتاج إلى تدخل مبرر من إحدى الجهتين لإجراء نقاش  
جزائريها وإعدادها والبدء بشكل حقيقي في تنفيذ الاتفاقية ، في مجلس السيادة  
بمكتب التساؤل ومناقشته .

ومن ثم يتم استخدام المعطيات التي هي مؤشرا اليها من الطرفين الآخر فـ  
واحدة من أهمها بالاعتراف كلما كان حريصاً على إظهارها على التساؤل كلما أعطى  
لها المزيد من المعطيات التحليلية التي تحتاج إلى مزيد من الوقت والدراسة  
وإكمال البيانات الرئيسية المكونة لها خاصة أنها هي الأساس والتفصيل  
والتشابه ما يستلزم معها مزيد من الوقت لدراستهما والوقت في النهاية ، ومن ثم  
ثم يكون الضمان والمجال بذاتها للانطلاق للخطوة أو التكتيك التساؤلي  
المرحلة التالية هي :

#### خامساً : المرحلة الخامسة : التفاوضية والتفكير :

.....

ويستخدم هذا التكتيك لتحقيق الأهداف في النهاية بالتفاوض بالآخر  
أو إفادة مناهة وزيادة اعترافه وتكليفه ونخبته الشريعة الحيوانية عليه لكي  
الاعتراف بالتنازل فـ ، حيث يتم في هذه المرحلة تنفيذ التفاوضية التي  
تتضمن واحد : وتمثيل وقت من التنازل قبل جزئياً ، وبعدها وتمثيل  
لها معها وإظهارها فـ ، والتي تمثل التي هي التكاليف وتضمنها ، والنسخ  
فيها بأمر واحد التنازل والاعتراف لهما ، أما أنها هي محبوز التفاوضية

ولاء العمل التفاوضي وانه يارم الدولة لانه لا أهمية في الوقت الراهن لثبات العمل  
الأجراء الاذرى التى من غير ارجاء معها الى ما بعد الاتفاقية بين التفاوضى الى حد  
الدرجة .

ولذلك ان حدوثت بعض شركات البترول في هذه الشركات  
التفاوضي في المفاوضات مع العمل النقابي الى حد يخرج من اراء الدول  
أدوار اذ اراء اعمالى ما هي بلغة لا تزال فترة مكنة في حالة كماله اذ  
مما . ثوريت والية اذ دوليت الى الحكم حديثا بين الدولى كبرى و  
الحسابه الثوريت مطالب برفع نسبة المساهمة الوطنية أو حدود الدول في  
المستخرج وإدارة هذا الاستخراج بشكل عامي .

ومن ثم تقوم هذه الشركات بنجدة النفيد التفاوضية بعد ان  
ولكنها نضع الى مراقيل اعلم الاستجابة لها حدث ان هذه النفيد  
مناسب من أصحاب الكفاءة الادارية والوظيفية من ابناء الدول  
البتترول وهو ما يحتاج الى عملة اعداد وتعليم تتفرق عدد من السنوات وان الشركة  
لا تمنع في تسليمهم العمل بعد ذلك ، واسيا لحسن نواياه تظن استعدادها لتدريب  
وتعليم أي عدد تراء الدولة مناسباً لدى مراكزها التدريبية في الخارج ، كما أنهم  
على استعداد لتمويل البعثات التعليمية لعدد معين من ابناء الدول التي  
الادارة حتى يستطيعون ممارسة ومباشرة العمل الاداري في هذا النشاط الخطير .

ومن ثم مددج التفاوض محوره هو عدد الاذرى الذين يحسم مديهم ونأهتهم  
في الخارج للقيام بهذا العمل ، وبعد جهد جهيد ومفاوضات مذبذبة توالت  
الشركة على طلبات الدولة وتقوم بارسال هو ، لاء الافراد للخارج لدى مراكزها  
التدريبية المنتشرة للحصول على المهارات الادارية المطلوبة والتي تتفرق  
عدة سنوات وخلال هذه الفترة ، فطبع شركة البترول تحتين الآتى :









على ان يكون هذا المبدأ في موضوع العمليات تعاملاً حتى لا يضر الأوبوان في عمليته  
 شـ في يتدخل بالمبادرة في دور الامانة التي هي في مظهرها الطرف الآخر ، وأن في المصلحة  
 المخولة اليه محدود في ذلك في النفاذ او في تولي تجهيزه أو انشاء المبادرة . وحينئذ  
 لم يمكن ان يحد من توليها وتحويلها التي هي اذرة جديدة أكثر مناسبتاً للمبادر  
 ونفس الاطوار الذي تم رسمه لهذه المراحل الثلاث .

صاذا لم يكن من الادب بطايع تحقيق هذا كله في طريقه من حيث المبدأ في  
 أو الودعي فيه يتم تغييره وادلال آخر مع هذه المبادئ في .

أ - الانشاء بمصر في فجائي أو ازمة صحية طارئة حيث يرأس الفريق -  
 ب - الانشاء بحدوث ظروف اجتماعية أو نائبة العت معادلة رئيس الفريق -  
 وان لم يتحقق تواجد وسط نائبة في هذه الظروف الخاصة .

ج - الانشاء بان رئيس الفريق قد تم ترقيته ومثله الى مراكز اخرى لانعزال  
 لها بالتفاوض الحالي .

د - الانشاء بان رئيس الفريق قد تجاوز صلاحية المخولة اليه من جهة المدة  
 التي يرأسها في الفريق الآخر . أو الانشاء بنقل رئيس الفريق الى جهة  
 أي بتم رسم مدافعه وعلاسه الطيبة بالفريق الآخر ورأسه .

ومن ثم يتم استبدال هذا الرئيس ، برئيس أكثر تشدداً يقوم بدورة في كشك  
 وتعبئة ومهاجمة الطرف الآخر ورئيسه بشكل مازر ومباشر والغلبة عليه بشدة  
 التنازل عن هذه المبادرة أو تعديلها أو تجميعها ، فحينئذ لم تنقطع بذلك يتم  
 الانتقال الى التكتيك المرحلي التالي :-

تاسعا : المرحلة التاسعة - وضع العراقيل والقيود والمحددات والحواجز في سبيل اتمام

#### العملية التفاوضية :-

وفي هذه المرحلة نجد أنفسنا امام ضغوط شديدة يمارسها الطرف الآخر

لامتصاص العملية التفاوضية في اساس مبادئ المبادرة فيير المناسبة التي يقدم بها  
 منتهى في هذه المدة ظروفه في دراسته وغير مناسبة بالذات لنا .

وهو من ثم يتم استخذاء التكتيكات المرحلية لوضع العراقيل والافسـد سود والمحددات والحواجز للحيلولة دون جلوسنا سرقة التي حاشده التفاوض وامتدء دام السوب كسب الوقت لمل الأرض يقوم بدوره في تدريس الموضوع لخالء ١ ، ومن أهم الادوات التفاوضية التي نأخذ من ذلك ما يلي :

- أ . العراقيل المبررة واللاء دار بعدم نؤذر العدد المتطلب والكائن من الخـد من بدراسة وتحليل ابعاد المصادر التفاوضية والتقام به طرفة التفاوض يسرع أو ونسأ لءا مواءم مع السرية التي يطالب بها الطرف الآخر .
- ب . تسود حفرافسة تتصل باختيار المكان اللائم للقيام بعملية التفاوض . حيث يتم اشارة العراقيل حول ملاحظة أي مكان سمرحت الطرف الآخر للتفاوض فيه لادرجة التي يطالبنا نحن باختيار مكان التفاوض . نسم اختيار مكان مريح جدا لاعضاء فريق التفاوضي ، ويتم طلب مهلة لاتعداده ونجهيزه ليعالج للتفاوض .
- ج - استخدام اجندة المفاوضات كأحد أكثر الاساليب خطورة وأهمه لقوس أي سادرة تفاوضية . من طريق الاتي :-
  - تحديد مواعيد متأخرة لمحت ونسج الاحـد .
  - اشارة العقبات حول اسم الاجندة التفاوضية .
  - اشارة العقبات حول محتويات اجندة التفاوض .
  - اشارة العقبات حول ترتيب اجندة التفاوض .
  - اشارة العقبات حول جلسات التفاوض .
  - اشارة العقبات حول تحديد الجلسة الافتتاحية ومراسمها ومن أول المتحدثين والوقت المخصص لكل طرف ، واجهزة الاتصال ، وعدد رجال الاعلام ، وحضور بعض الشخصيات .... الخ .

د - استخدام الاسماء الحادية والتكاليف الخاصة بالاطامة والامانة والاتصالات والاتصالات ، ودين يفتح لها ويقدم بها ، فضلا عن التجهيزات الامنية الخاصة كأجهزة ، فنانط لاستيراد الطرود الاخر واحباره على انفسه التفاوض من حاسنة لان خائضه الحادية المستمرة أصبحت تفوق أي شك من رذائل محصل سلمه حقيقة ، لا ، حادثة وأن هذا الداء ، الذي بعدد من الحذر قبل طلبت أسير نسير مؤكث . بل مرهين من ذي يومه وسلمنا ، وجهة بطرد .

نإذا لم ينجب الطرود الاخر لهذا كله . فاننا ننقل الى الخطوط النائية .

عشر : المرحلة العاشرة - المخيرة والاستهزاء .

وهذا التكتيك من أكثر التكتيكات خطورة ومحتاج استخدام الى نسير ومباراة دائية حتى لاياتي بنجيد تكتية . ويرداد منها الطرود الاخر نسير ومكايمة وامرارا على محض ما يحسوا السد مستفلا الظروف نسير امور تكتية التي نسير بها ، ومن ثم قد يصبح نسير ذلك باستخدام الضغوط استاوديسية المرحلية .

ومثل هذا فإنه يجب دراسة الموقف المتفاوضي للطرف الاخر بدقة . لمعرفة مدى مناعة استخدام هذا التكتيك وتوقعته الذي ينبغي استخدامه فيك لانغماره واجباره على الانحاب من المفاوضات ، أو اثارته للمرجحة التي يجعله لاينس مإذا يفعل ، وماذا يقول ، أو يقدم على بعض الحماقات التي تقلل من امتيازاته . . . . . وفي نفس الوقت تؤدي الى ارجاء جلسات التفاوض الذي ابعده وقت ممكن .





### العصر الثالث :-

.....

طول الوقت الذي لازالت تستغرقه هذه المداولات ، الإعلان عن ،  
جسماتها ، وتقدم اليوميل التي تقدمه ، فعاله ، وحاول ان يزل النقص  
التفاوضية فضلا عن ديوتيه وعدم تحقيق الامتدادات التي ،  
منه ، جارات التفاوض .

### العصر الرابع :-

.....

تعاظم الجهد المبذور ونسب العائد في المسؤول في ملائمة المناسبات  
والثقت . والمجيشة . والعبرة ، والعقد . والتبادل انما هو  
وتكويبات التقنية التفاوضية ، لتصبح الامتداد والاحتاط بها في  
نأيه مشكله فيه للطرف الاخر .

أما هذه التنازلات التي ينبغي للطرف الاخر منسوب الارادة ، محدود  
الذات . ومن ثم يتم اشارة الحدل حوله . وحول مدى ملاءمته ،  
نفسه من جانب المحققين ، وبما سأل سهل تركه والفضاء ،  
بالحرب ، ثم أكسبر مناوفا وأقل تشددا منه ، نأيه من ،  
الخطوة التالية :-

ثالث عشر :- المرحلة الثالثة بحسب الادعاء بالانخداع :-

.....

من أكثر استراتيجيات والد اجل شديدة المشاعر ،  
تأثيره . على المصنف التفاوضية ،  
ونم استخدام هذا المكسب لعدم جدار الثقة التي يجب ان نعبر  
وتخصها ، ومن ثم اظهار الطرف الاخر بأنه مخادع ،  
تسببات

منافق ، وصولي ، مكر ، شديد الحس ، لا يمكن الارتكان الى جانبه ، ولا . . .  
 - سيد الغزاة ، وانه لا يرغب حقيقة في الوصول بالمفاوضات التي حل للمسراع ،  
 أو لتفاسم المنافع المتحركة . بل انه يريد في الامتحان الذي كلفه المكاسب  
 في كلفة الصانع دون ان يدرك لها شيء ، وانه قد حاك العوامر ، وانه سر  
 الاكاذب في اجل ذلك .

ومن ثم فانه قد خدنا ، واما لاستطيع المضي قدما مع هذا الطرف المتخادع  
 المدي خدنا ولم يك يوم مما اتسمت بهما تم الاتفاق عليه وقد كان يدبر المكائد .  
 ومنهيك الدماغي ، ودمج العوامر ، في اجل تقويض مسائل العمل المتفاوتة .  
 وانه بتدده وانزاره ونمكة الشديد ، ونعتيد الاعنى يبحث وتساؤل السيد ادور  
 غير المناسبة ما هو الا سار محض ورائه وجهه النبيع ، ونواياه السعيدة  
 غير المتحضرة . واننا اذ نستهدف التعايش السلمي وجنى المكاسب والمصالح المشتركة  
 سننا . قال فله ان يتحلى من اطمانه غير العادلة وغير المتقولة ، حتى  
 سكن لنا الاسرار في النعم الخادعة . . . ومن ثم تصبح النجاة ههنا  
 للخطوة التالية .

#### رابع عشر : المرحلة الرابعة عشرة - التجاوب مدرة اخرى :-

والله خد من هذه المرحلة هو امتحان الغضب ورد العمل الخاص ، بالطرف الآخر  
 نتيجة لما قمنابه في المرحلة الثالثة عشر ، وفي الوجة - نفسه - حرمانه من الانتقام  
 والقيام بأي حمله مضاده يوسع الدمام بها للدفاع عن نفسه أو لتدوير مواردها  
 لله دفين معها .

من ثم فانه تحت تأثير عملية التجاوب معه يجد نفسه مرغما على عدم  
 قيام بهذه الحملات المضاده ، أو على الدفاع عن نفسه ، ومن ثم تلتحق به الصفات  
 في ذكرناها عليه ولا يملك وسيلة معها لتفتيرها خاصة وانه لم يحاول حتى الدخول  
 فيه فيها .



والتجاوب ، رداً آخرى ، مع هذا الطرف هو نهج أوب أيضاً دائماً واحد ،  
 كان ، أخيراً ، كل الحساد والحرية من على الوصول إلى حل ! انزع أو حسم  
 للمواقف المتفاوضة ، وإثباتاً لامتداد المفاوضات يتم الإعلان بالقيادة  
 فتأكدت وإنها إذ كانت في موقفها ، وغير مبالحة كأنها ليس لها شواوش به  
 إن لم يترك الظروف والأوضاع . وإن وجدت ظروف وأوضاع خاصة ، فبإمكان  
 تعديل المبادرة ، أو وضع أساس جديد للموقف أو حتى التمسك بالأساس  
 ليس ، ليس مع الظروف الجديدة ومن ثم فإما : في ما يخص الأساليب  
 الآخر بالتقدم بالمبادرة الجديدة .

وفي هذه المرحلة يقوم الطرف الآخر بإعادة طرح مبادرته أو تعديلها  
 على ضمتها اعتراضه بذلك وعدم نجاحه في جهوده المتفاوضة ، وتتم  
 - استبعاد تلك المبادرة واحتوائها على أوضاع ظالم غير مقبول وهو ما يبرهن  
 موقفنا قوة وملائمة .

ولكي المبادرة الجديدة قد تواجه أحد احتمالين هما :-

أ - تقدم الطرف الآخر بمبادرة مناسبة ويمكن تطويرها لتصبح أكثر مناسبة  
 لرغباتنا واحتياجاتنا ومعالجتها وفي هذه الحالة يتم التفاوض من جديد  
 باستخدام البديل الأول السابق ابشاحه .

ب - التقدم بمبادرة غير مناسبة تؤدي نفس المصالحات ، غير المناسبات ، وأن كانت  
 سخيفة فهي - يجب حذرك من الاندفاع المختارة بدقة ، والعبارة الجديدة  
 التي قد توحى بتغيير محتوى ومضمون المبادرة في حين لم يتغير  
 إلا الشكل والعبارة ، وفي هذه الحالة يتم التفاوض مع الطرف المتفاوض  
 بالخطوة الثالثة :-

خامس عشر : المرحلة الخامسة عشرة من ادة التفاوض هي حصة د :

وقد ورد في هذا المرحلة مع التفاوض مع الطرف الآخر وذلك في المرحلة السادسة عشر التي وردت فيها ولا يكون لعضد مع الطرف والحيثية وقد اذا لم يردنا ولكن ، قد ورد ان بعد وانكبي ، بعد ان ثبت لنا ان لعدة قدسرة على العداة فخصلة وأر ، لا يردنا ، مانقول ومطنا ، مادرة والباقي ، ولا علمهم ، قد قدس ان ، وروى الى ، يعني ، و ربما ، ولم يتأسر بالحيثية التي مارناها في هذه .

ومن هنا فان علينا تكثيف الجهد التفاوضي مع هذه الشكل ، عطفي ، ومطنا ، ما نأنا اننا جادين ، وعارمين على التوصل الى نتائج حاسمة من طريق الاتي :

أ - تحديث اجندة حائله التفاوض تضم كافة عناصر المصادر المتفاوضة التي تقدم بها بعد تحوّلها وتثبيتها الى اجزاء وعناصر تحديث النصوص وتحديث جلسات كالمثل لكل عنصر بها .

ب - تحديث جلسات التفاوض وتكمّلها بشكل متناوب ومتواصل في الاسرار ثلثي حجم كل جزئية من جزئات التفاوض داخل كل جلسة ، فاذا لم يتم حجمها أو التوصل الى حل فيها ، ويتم الانتقال للجلسة التالية وايضا ( الجزء ... ) ، السابق دون حجم الى جلسات اخرى محدد فحما بعد أو ارجائها الى أجل قريب .

ج - تجميع فريق عمل تناوبي يتناوب مشغول بالتناوب بالتفاوض مع الخصم أو الطرف الآخر بشكل متواصل في عملية التفاوض مع هذه المرحلة من المرحلة للطرف الآخر الذي لم يعد معه لهذا الاجهاد الشديد والارهاق الحفني خاصة بعد ان تم استئانة هذا الفريق لدينا لحرمانه من فرصة اعداد فريق آخر يتناوب معه الجلسات التفاوضية .

د - الضغط على فريق التفاوض الآخر بالتدريجات الاعلامية المنفذة التي تظهر خوفهم وترددهم وعدم كفايتهم وعدم حصولهم على التفويضات المناسبة في السلطة الخاصة بحم الاسور المعقدة .

وبعد التأكد من تشريح الجرو النمام والدخول السهل بالعملية التدرجية  
 بهذه الانحاءات والمؤثرات والصورة العامة لهم بحسب الحضور الآخر  
 اسالهم :-

سادس عشر : المرحلة السادسة عشرة : الانجاب وايضا الفاضل :-

هذا في اثناء الخطوات مسونة وبالاسماء واجزائها واخراجها للظروف الاخرى . وهذا  
 كمنه بتدبير كل في حوائجها واتادته الى حدها الطبيعي حيث لم يمتد  
 الانجاب بعد التهيئة العامة للفنجان المحيطة بالعملة المتفاوتة . بل  
 لا أصل من استمرار التفاوض مع هذا الطرف المتعصب ، المستند  
 الارضي ، تدبير المحققين .

وانت من الجانب الانجاب من ماضد الظروف وارجاء التفاوض الى اجل  
 نمر مسمى حتى لا يفسد هذا الظروف أو يعزل الى مرحلة العقل والبرهان .  
 وعند عامة فان هذه التكنيكات الذكية تحتاج الى حبرة ومعرفة  
 كاملة ومتكاملة بالخصائص العامة والخصيصة الخاصة بالطرف الآخر  
 وادراك لسدى قيمة الامتياز على التعامل معه أو مدى أهمية استمرار العمل  
 المشتركة التي تربط بينهما وبمنه حتى يتم احتياط الاندوب المتناسب  
 لمعالجة كل موقف بين المواقف المتفاوتة ، وما ينبغي اهدد منها من جهة .  
 وفاتحة مطالعة .

## الفصل الرابع

.....

## نظام المعلومات التفافضية

.....

١٠٠٠ مل البيانات قاعدة اورد كازيرت دادد لبحاج الحد مل ال تاوؤى الكى لانت كراى م  
 ، يكون توافؤ كم مئار مءىءن ال مئامات اللى مءم مءلها مءوؤؤى لمارا لءءل مءا  
 ، مءامات مءا مءا الءفافؤى والى مءرؤى مءا مءا مءوؤى مءوؤى مءا مءوؤى مءوؤى  
 مءام الءمءا مءا مءا مءوؤى مءوؤى مءوؤى مءوؤى مءوؤى مءوؤى مءوؤى مءوؤى

١٠٠٠ مل البيانات قاعدة اورد كازيرت دادد لبحاج الحد مل ال تاوؤى الكى لانت كراى م

١٠٠٠ مل البيانات قاعدة اورد كازيرت دادد لبحاج الحد مل ال تاوؤى الكى لانت كراى م

١٠٠٠ مل البيانات قاعدة اورد كازيرت دادد لبحاج الحد مل ال تاوؤى الكى لانت كراى م

١٠٠٠ مل البيانات قاعدة اورد كازيرت دادد لبحاج الحد مل ال تاوؤى الكى لانت كراى م

١٠٠٠

١٠٠٠ مل البيانات قاعدة اورد كازيرت دادد لبحاج الحد مل ال تاوؤى الكى لانت كراى م

١٠٠٠ مل البيانات قاعدة اورد كازيرت دادد لبحاج الحد مل ال تاوؤى الكى لانت كراى م

١٠٠٠

١٠٠٠ مل البيانات قاعدة اورد كازيرت دادد لبحاج الحد مل ال تاوؤى الكى لانت كراى م

١٠٠٠ مل البيانات قاعدة اورد كازيرت دادد لبحاج الحد مل ال تاوؤى الكى لانت كراى م

١٠٠٠ مل البيانات قاعدة اورد كازيرت دادد لبحاج الحد مل ال تاوؤى الكى لانت كراى م

١٠٠٠ مل البيانات قاعدة اورد كازيرت دادد لبحاج الحد مل ال تاوؤى الكى لانت كراى م

١٠٠٠ مل البيانات قاعدة اورد كازيرت دادد لبحاج الحد مل ال تاوؤى الكى لانت كراى م

١٠٠٠ مل البيانات قاعدة اورد كازيرت دادد لبحاج الحد مل ال تاوؤى الكى لانت كراى م

١٠٠٠ مل البيانات قاعدة اورد كازيرت دادد لبحاج الحد مل ال تاوؤى الكى لانت كراى م

١٠٠٠ مل البيانات قاعدة اورد كازيرت دادد لبحاج الحد مل ال تاوؤى الكى لانت كراى م



## المبحث الأول

-----

### ١ جهاز المعلومات التفاوضية

-----

٢٢. تعد العزير التي يأخذها جهاز المعلومات التفاوضية في إ. بركات ذات دور مهم والدول فقد بسراوح بين وحدة دكرتد صغيره ملحقة بأدارة الـ بركات ، أو بأى اذارة اخرى أو بين وحدات منفيرة منتشرة في ادارات المركز الإقتصادي كل منها ، خاضع لبروتوكول أو أكثر من وظائف المعلومات أو قد يعمل إلى اذارة متكاملة ، ولعل الذي يحدد هذا مدى كبر حجم المؤسسة أو الشركة ويؤثره الناشئين على ادارتها وانماهم بأشياء زواجر هذا الجهار الهام .

### تعريف نظام المعلومات التفاوضية :

=====

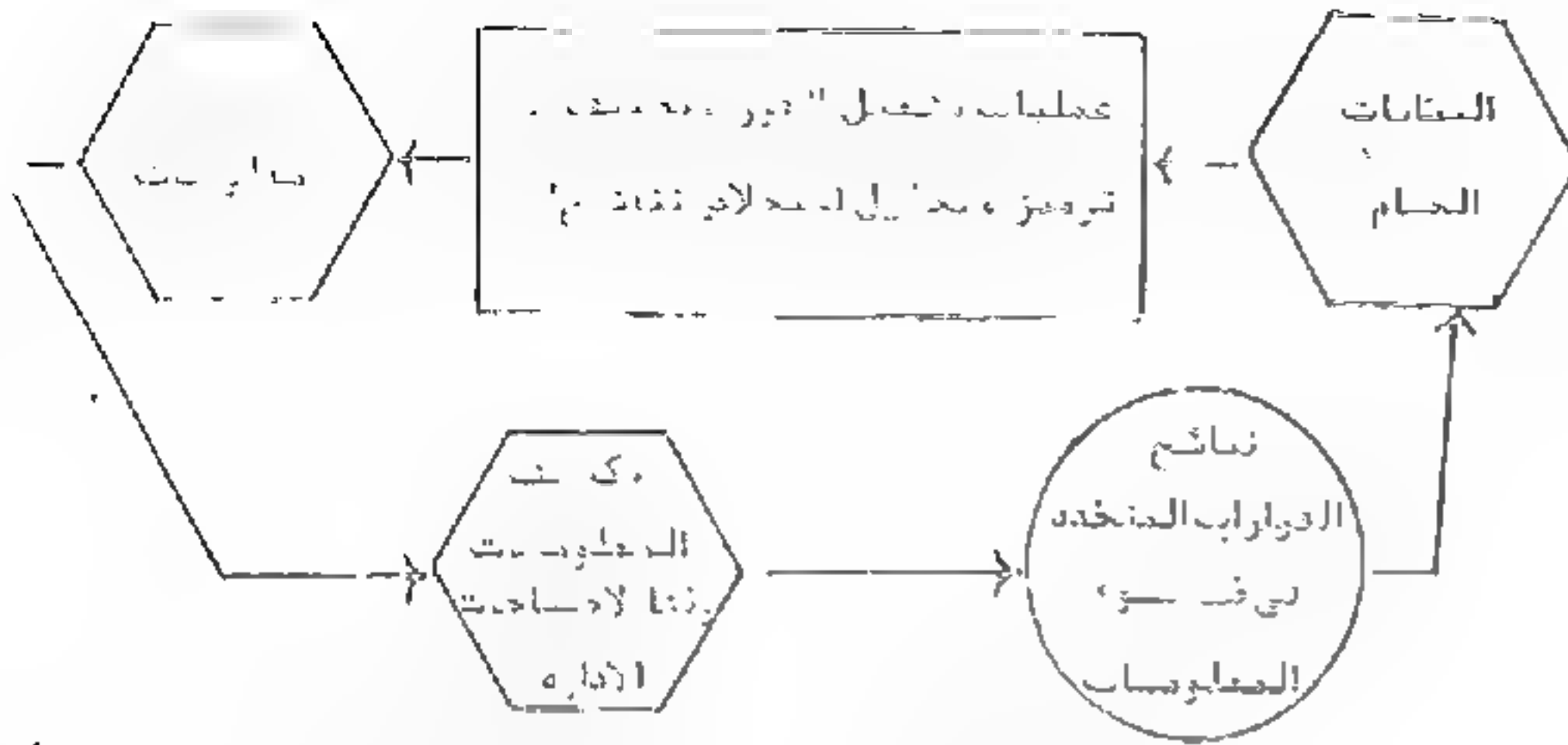
يتمتع بنظام المعلومات التفاوضية " ذلك النظام الفرعي ، بالوحد الاقتصادي أو المؤسسة الذي يتواجد بذاتية داخلها ، ويستند إلى مبدأ جديد ، ويجتمع ، ويرر ونهيف ، وتعدل وتحليل كافة البيانات التي تتكون اذارة المؤسسة ، شكر ، أو نشاط المنظمة ، اوضح بالشكل خاضع من حاجة إليها وأستخلاص المعلومات السهلة ، وإرسال المعلومات التي منخذ القرار ، بالشكل الذي يتفق مع احادانه وبالشكل المناسب . والنوعية المطلوبة وبالدقة والمناسبة " .

وبوضح الشكل التالي الكيفية التي يعمل بها نظام المعلومات التفاوضية في

المؤسسات الاقتصادية وعبر الاتصالية .

## شكل

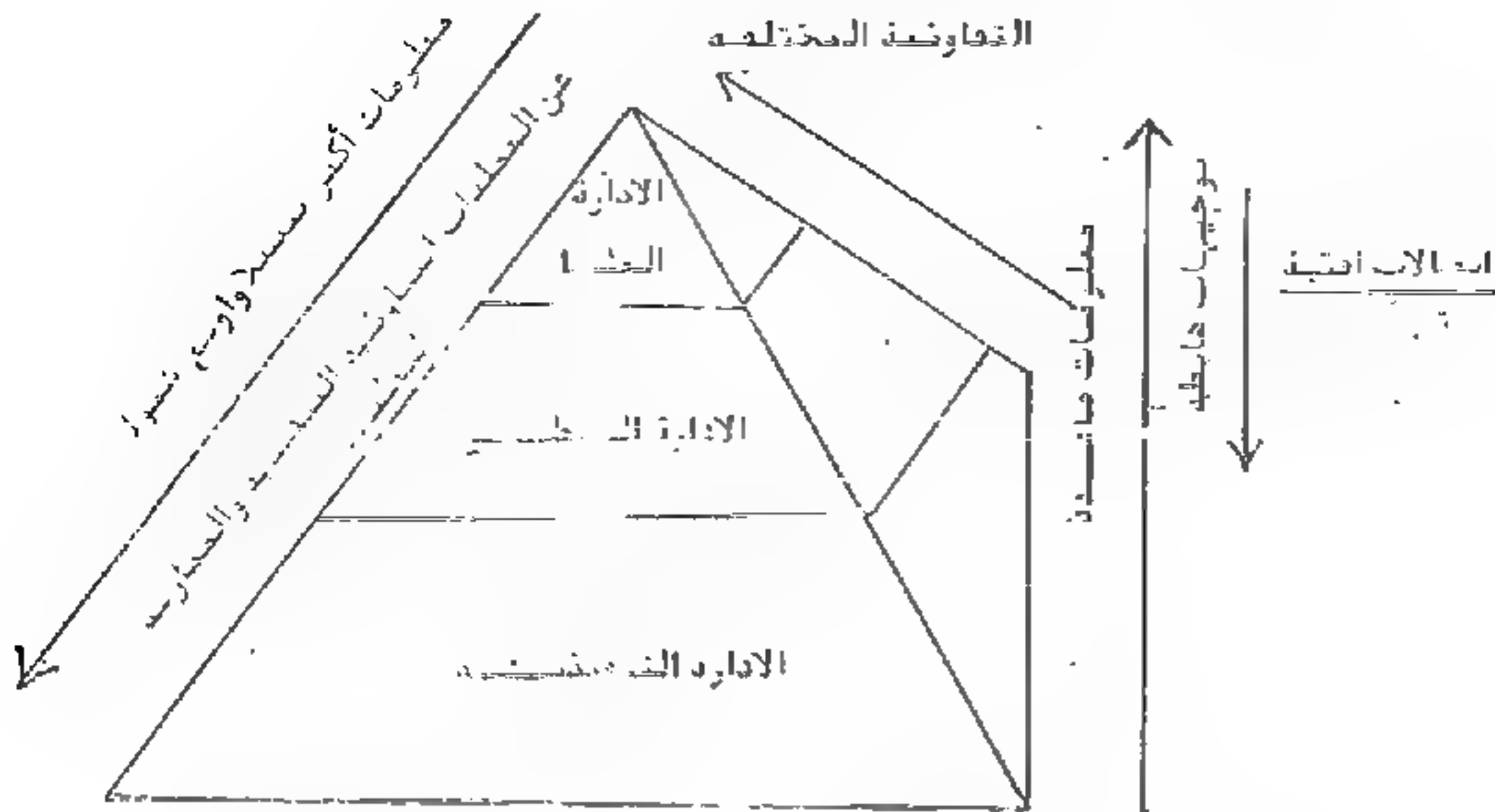
نظام الممارسات التفاوضية



وبعبارة أخرى تختلف احتياجات كل مستوى من مستويات المسؤولية في تحديد أو توفيرها له نظام المعلومات التفاوضية. كلما تحسنت المعلومات الإدارية المتاحة للمفاوض في تزيين التفاوض كلما كانت المعلومات متوفرة ومحددة في شكل مؤشرات واضحة ستفسرها لتزويد موجز حتى يمكن للمفاوض الإداري الأعلى مستوى من فهمها واتخاذ القرار الإداري المناسب في الوقت المناسب.

أما إذا اتجهنا إلى المستويات التفاوضية الأدنى، حتى مستوى الممارسات التفاوضية التنفيذية كلما كانت المعلومات أكثر تفصيلاً وأسهل في فهمها، وحجتها، وتفسير لطريقة الأعمال التفاوضية التي تؤديها، والقرارات التي اتخذتها ودراسة يمكن توضيحه من خلال الشكل البياني التالي:

انواع السمات والمعادن التي تحتاجها السمات



وسبب لنا من الشكل ان هناك ثلاث انواع من الحيوانات يتم تصنيفهم من خلال نظام

### المعايير المتعارضة هي :-

السوق الاول : بيانات توجيهية تأخذ شكل اواخر تركيبيات بالاصنام الشارعية

موجبها من اعلى الى اسفل أى من فخذ الضلع الى رجال الشاوي التمددين .

الموضوع الخامس معلومات ونماذج قائمة من المعتقدات القديمة 'معتقدات' في عهد

السليمان التتار ونبه نصيحي ما نعم حبيبته فعلا بن عدل لنا وفي واضح ومحبة الاداء المنة وفي

## الفريق المتعاون

**المسودع الثالث :** اعداد افقية تنسيقية تتم بين اعضاء الفريق المناوئ ذابدهم

المواقف والجهود التعاونية بهدف تعظيم وتحسين الاداء التعاوني للفريق التعاوني . ومع

الأزدواج والتضارب والتعارف بينهم .

وهذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن لكل مستوى من المستويات الإدارية أنواع من السياسات

والمعلومات المتفاوضية يكون في حاجة اليها وهو ما يدفعنا الى دراستها بشكل اكثر تفصيلا

١٥٠

**أولاً : الادارة العليا في فريق التفاوض :**

يشمل هذا التقرير الإداري في المؤسسة كل من رئيس مجلس الإدارة، وأعضاء مجلس الإدارة

مديرو العموم لهذا : الرئيس في العموم وكذا الحال بالبنقة للشركات أو حتى

1963-1964



وبحسب هذا البنى الإدارى الى معلومات مركزه ، ودقته ، فى الاداء العام .  
 للمفاوض ومدى ذواقته او معارضة أو عدم مصادقه مع الخطه الاسطر ، بمدى استيعابه .

ونتضمن تلك المعلومات ذات الطابع الدورى العام ما يلى :-

- \* الاداء المحقق للنشاط الإدارى فى القطاعات المختلفة كمدى وموعده ومدى توافقه مع الأهداف، الحثيثة التى تعين على تحقيق المفاوضات الودود لها ، وفى الوقت الراهن ، وفى الاحاطين المميز ومميرط الاجل ، ومدى الاستجاب او المصد فى الهدف الاستراتيجى العام طويل الاجل الذى تم وضعه .
- \* مدى مصادقه الهيكل الوظيفى بشرى المفاوضات ، والكواثر البشرية من حيث الكفاءة ، والعدد ، والتنوع ، والسلطات الادارية ، ومدى خلق ، أو خلق لوجستى المختلفة فى الهيكل الوظيفى . ومدى كفاءة المستويات الوظيفية المختلفة فى اداء المهام المسندة الى كل منها .
- \* مدى الاحتياج الى التدريب وتطبيق النقيات وأمالى العمل احدثه ، وفى التحليل أو البحث أو رسم السياسة أو وضع الخطوات التوافقية فى المستويات الادارية الوظيفية والتنفيذية .
- \* مدى توافق المستويات الادارية الوظيفية مع القرارات والتوجيهات التى اتخذتها الادارة العليا ومدى انصياعها ، وتطبيقها لهذه القرارات والتوجيهات ومدى سلامة هذه القرارات والتوجيهات وفقا لنتائج الاداء من حيث :
  - وضوح القرار ووحدة مفهومه بين المستويات الادارية المختلفة .
  - سلامة التوقيتات الذى اتخذه فيها .
  - سلامة الوسيلة التى استخدمت فى ابلاغه .

## ثانيا : مستوى الإدارة التفاوضية الوسطى

.....

ويحمل هذا المستوى مديري الإدارات المختلفة بمسئله التفاوض والذي تطبقهم مراجعته ، في  
دقة التحليلات التي أجرتها فريق التفاوض ، سواء في دقة وظائفها الفهم أو في  
مصادرها الحالية ، أو في اجراء واختراع المبادرات الجديدة ، ومحتك بسبب  
هذه المبادرات ووقع ومعايرة الاهداف وأعداد البرامج اللازمة ، ومسرر التي  
هذه الاهداف ، ومتابعتها ..... الخ .

وسيفرض العهد الاساسي لجهار المعلومات التفاوضية في نصوص هذا المستوى  
الإداري كم ما يجب من المعلومات الدورية ، ذات الطابع المستمر ونشر الدور  
التي تطلب لتعرف محدد سمكيس الإدارة الوسطى من أحكام عهد الرئاسة  
والسيطرة الإدارية على تطلب فريق التفاوض لقرارات والمنظمات ، وسوجبه  
الخاضعة لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية التي قامت الإدارة لتطبيق  
بأمدارها واعتبارها . وهذه المعلومات بالشرح يكون أكثر تفصيلا . وأوسع  
شمولا ، وأعمق مدى من تلك المعلومات التي تقدم للإدارة العليا .

## ثالث : مستوى الإدارة التفاوضية التنفيذية ( الدنيا ) :

.....

وتتضمن بصفة أساسية رئيس فريق التفاوض ومعاونيه من نواب الرئيسين  
وهؤلاء يقومون بتنفيذ عملية التفاوض التفصيلية . وممارستها بشكل كامل ومتكامل  
في إطار الفريق التفاوضي الذي يسيطر بهم مسؤولية الاشراف عليه وتوجيهه ،  
بالشكل الذي يحقق الهدف التفاوضي المرسوم والمحدد لهم مسبقا .

ومن هنا فإن السلطة التفاوضية التنفيذية تختص بأداء واجبات وأنشطة  
تفاوضية ذات طابع شديد التفصيل تتناول فيها عمليات جميع البيانات ،

وتحليلها ، ودراسته موقف الطرف الآخر التفاوضي ومقارنته بالمفاوضات ذات التأثيرات المتبادلة وغير المباشرة على نشاطه الذي يمارسه ، وردع توديعاتها في ضوء القرارات والالتزامات والتعايحات والدواعي والاجراءات المنظمة للعملية التفاوضية والتعامل معها من أجل كسر الجمود الذي اصحاح الجهد التفاوضي في الوقت المناسب وبالكفاءة المناسبة وبالمثل يمكن الدناست .

ومن ثم فان المعلومات التي تحتاجها هذه العمليات التفاوضية المتعددة ————— معلومات عديدة المتعدد لتتقارب الاتسي :

- \* اسم الطرف الآخر التفاوضي معه بالكامل واسم الشهرة الذي يملئ عليه ، حسب نسبيته .
- \* السند المعتمد للنشاط الذي يمارسه هذا الطرف .
- \* عنوان الطرف الآخر الاساسي (مركزه الرئيسي) وعناوينه الاخرى التي يمارس فيها نشاطه ، مثل فروع محلات او فروع شركاته . . . . . الخ .
- \* الشكل القانوني للطرف الآخر . أي هل هو مؤسسة فردية . أو شركة تضامنية أو شركة مساهمة . أو شركة ذات مسؤولية محدودة ، أو شركة مساهمة مغفلة أو شركة مساهمة مسوغة . وحل قطاع عام او قطاع خاص .
- \* اسماء الشركاء المساهمين في الشركة اذا كانت من شركات الأشخاص ( فردية ) .
- \* ( مساهمة ، تضامنية ) .
- \* وقم السجل التجاري . وتاريخه المقيد فيه ، وتاريخ تجديده ورأس المال المسدود بالسجل التجاري أصلا . وما تم زيادته او تخفيفه وتاريخ الرصد أو استخفيف .
- \* رقم بطاقة الاستيراد او سجل الاستيراد وتاريخها المفيدة فيه وسجل التجديد ( اذا كان الطرف الآخر يقوم بأستيراد احتياجاته بنفسه أو نشاطه ، يقوم على استيراد من الخارج ) .
- \* رقم بطاقة المصدرين أو سجل المصدرين — تاريخه المقيد فيه وتاريخ تجديده ( اذا ما كان الطرف الآخر يقوم بعمليات التصدير ) .
- \* رقم بطاقة الوكلاء التجاريين أو سجل وكلاء تجاريين وتاريخها ————— .
- \* رقم السجل الصناعي وتاريخ التسجيل .

- « رقم بطاقة معاولة البطايع الخاص بتاريخ مـ ..... دورها .
- « رقم البطاقة الذ . ربيع وباربع مـ دورها والمأمور به الفاسع لـ ..... ا .
- « توصف عام للبطايع الذي يحارب الطرف الآخر المند ..... اومن مـ .....
- « أماكن مزاولة الشـ ..... حال .
- « مدى وحجم الطلب على الشايط الذي يحارب ( حجم البيع ، حجم الضايعات  
الصيده اليه ، حجم التعاضدات ..... الخ ) .
- « رأس المال المستثمر في النشاط ومكوناته وبيعه كل عنصر من عناصر رأس مال  
المستثمر .
- « نذ عن التطور التاريخي للطرف الآخر وعن الشركاء المضافين في شركة  
وأهم الموردين له ، وأهم المستخدمين لمنتجاته والموزعين .
- « المحوّل الخريبي للبطايع الطرف الآخر .
- « المؤسّسات الأساسية الاجتماعية .....
- « عدد العاملين الدائمين . والمؤسّسات ، وعدد المؤسّسات منهم مـ .....
- « المـ ..... المذكور المتعاقد مـ .....
- « شركات توظيف الأموال المتعاقد مـ .....
- « الممتلكات التي يملكها والتي يمكن استخدامها كضمانات مـ .....
- « مـ ..... الطرف الآخر مـ .....
- « مـ ..... الطرف الآخر الذي يملكه والمؤسّسات الحالية والمقبلية
- « الأخرى .
- « عدد عمليات التوقف عن الدفع " البروتستو " وما موقفها الان .
- « عدد الحجوزات التي أوقعت على الطرف الآخر وما موقفها الان .
- « عدد التفاليس التي قام بها الطرف الآخر .

ووفقا لهذه البيانات والمعلومات يتم اختيار وزم الاستراتيجيّة التفاوضيّة التي  
سيتم التفاوض بموجبها مع هذا الطرف ، وانسقاء السياسات التفاوضيّة التي يحكم

دليات التفاوض والاتفاق على الخطوط العامة التي يحتمل بموجبها حدوث نزاع بين المتفاوضين ، وتصور المواقف التفاوضية التي ستواجه هذا الفريق ، ومن ثم فهم المصالح والتكسيكات التفاوضية التي سيعامل بها مع الطرف الآخر وكسب بها حوائجها التفاوضية . يحتاج وفاعلية كاملة .

ولعل هذا ما يفسر توافر مفاوضات خاصة في كل من ميثاق غل مسنوي د رى د خليل المؤسسية بما يتعلق بالعمليات التفاوضية :

حيث تتطلب وظيفة الإدارة الداخلية مفاوضات الخلق ، والاندفاع ، والاستكشاف والتجديد ، والتقدير على اتخاذ قرارات متشعبة في ظل درجات مشبعة من عدم التأكد .

أما الإدارة الوسطى في العمليات التفاوضية بالمؤسسات فتتطلب من مفاوضات معينة هي شائعيها أهمها : التفاوض ، والإنهاء ، والمحدس ، والتقدير على أتباع الأفراد وكسب تأييدهم واحترامهم . وبشكل الذي يمكنهم من أتمام الواجبات والأعمال المطلوبة بكل منهم .

أما الإدارة التنفيذية ، فيجب أن تنصف بالكفاءة العالية ، والتقدير المرتفعة على معالجة العمليات الخبيثة التي تتطلبها التحليل . والبحث التفاوضي ونسداد دراسة تفويصة مكاملة ، والتوعية بالقرار أما بالمواصفة أو الرخص ، ووضع المبررات والاساسيد المختلفة لتأكيد سلامة التوعية المبرهنة ، وممارسة العمل التفاوضي وذلكا للتوجيهات التي حددتها الإدارة العليا بالمؤسسة ، واستخدام التكتيكات التفاوضية . . . . . وهنا لما يتطلبه الموقف التفاوضي القائم ، ومدى القرب أو البعد بين الهدف التفاوضي وبين الموقف التفاوضي الذي سيتم فيه التفاوض في الوقت الراهن .

فضلا عن ضرورة أن تكون كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة ( علما ، ووسطى ، تنفيذية ) تتصف بالمعالة ، والنزاهة ، وبقطة الضمير ، والشرف ، حتى توفر مساج امان لفريق التفاوض في العمل بحربه وماءليه كاملة دون خوف من أجهاف جهودهم أو تشويه للناتج التي توصلوا اليها اذا ما تعارضت مصالح من بيده القرار مع المسحنة

التي توجد فيها الفريقين المؤكدين البنية صحيحة التفاوض ، خاصة إذا استطاع الطرف الآخر اخبراف هذه المستويات الادارية والدأتمر على معنى أو أحد متخذي القرار فيها لأشكال ونحطلم وأرباك فريق التفاوض الذي استبحاه وقدوته المتأوتمة .

ولعل هذا يدر ما يحدث معلا من كثرة استفتاءات بعض أفراد فريق العمل أساس أو رئيسه للتأاور مع هذه المعلومات وإسلاغة في كل مرة مقرارات ادارية ، فإرداء .

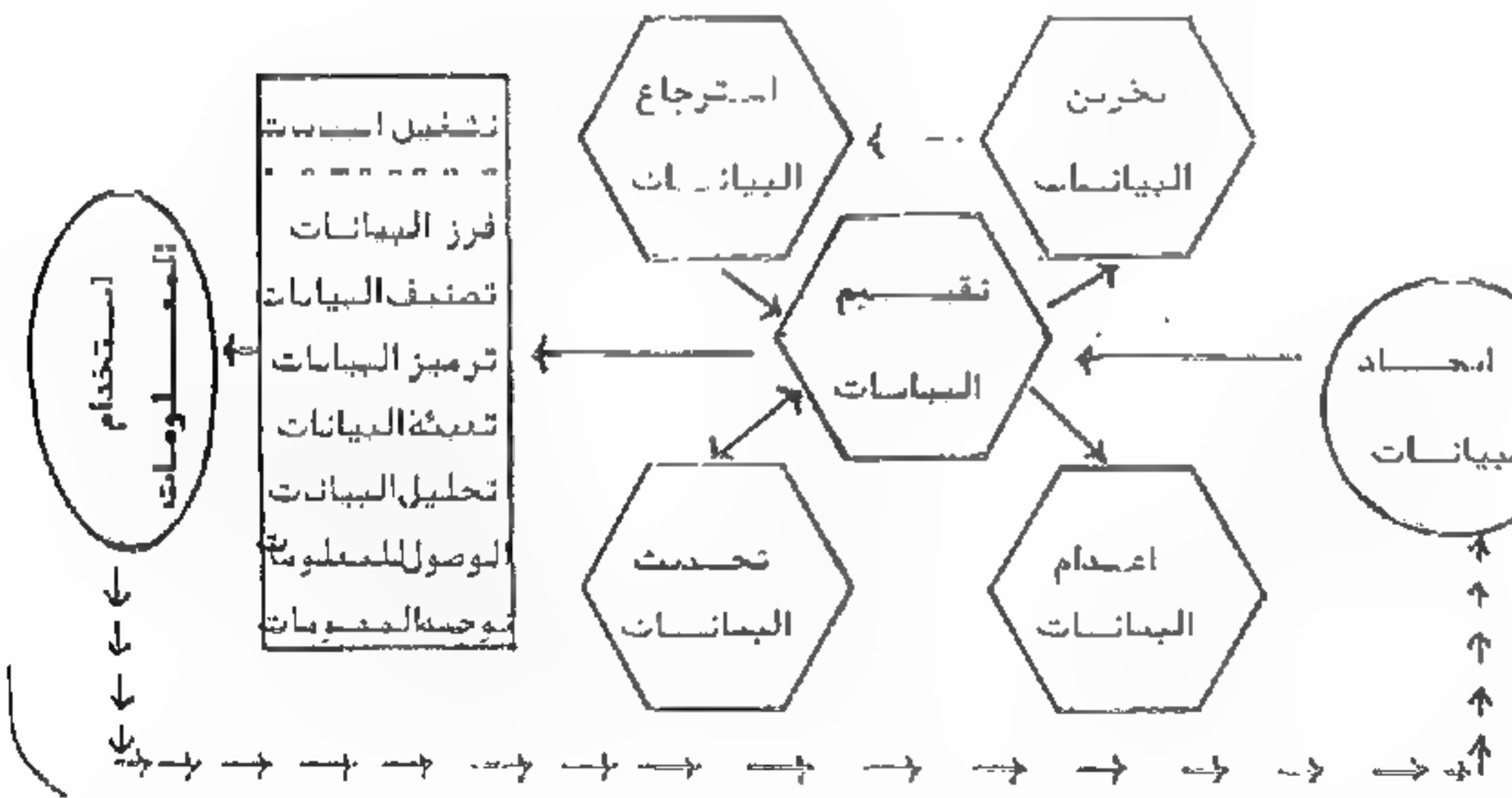
### دورة البيانات في جهاز المعلومات :

=====

تمر البيانات التفاوضية بدورة داخل نظام المعلومات التفاوضية بالمؤسسة . تتعبر الاحاطة بها ، حيث يحتوى كل نظام للمعلومات على عدة وظائف أساسية . تتم وفذا لسلسل منطقي ، بحيث ينحرف نتيجة للتراكم التشغيلي لها بأخذ شكل معلومات مناسبة كمن وتوتيا وشكلا ومضمونا وتوتيا المعخذ التتوير التفاوضي في المؤسسة . ويوضح الشكل التالي المراحل التي تمر بها الدور التشغيلية للمبانات في جهاز المعلومات التفاوضية .

### شكل

#### الدورة التشغيلية للبيانات في جهاز المعلومات التفاوضية



ومن الشكل التالي يمكن لنا العودة الى شغلنا للتعريف بالبراح

الآتي : هي جهاز المفاوضات :

أولا : مرحلة إيجاد البيانات :

-----

نحتاج المؤسستين المتفاوضتين لعدد من المعلومات ، هي :  
 جهاز المفاوضات بـ وفيرها ، وهو في ، بيل ذلك يقوم بتجميع بيانات تتسبب في  
 معرفة الطرف الآخر ونشأته بالمدى الذي تجاد به ، ذات استراتيجيته ،  
 ارتباطها ، ومدى قدرته على السداد من خلال نشاطه الذي الذي يمارسه في  
 خلال معرفته حجم الإيرادات والتكاليف ومدى استراتيجيتها والذوق الموجب أو السلب  
 بينهما ومدى كفايتها أو عجزها عن مقابلة الالتزامات التي ارتدت بها مع المؤسستين  
 أو الغير ، والضمانات العديدة ومدى احتفاظها بتأمينها بمرور الوقت وملاحقة  
 لتسليم بعد الحاجة ، والمركز المالي له ، والظروف والاحداث المحيطة بالعدالة  
 المحيطة التي يمكن ان تؤثر على النشاط الذي يمارسه ، والمخاطر التي يتعرض  
 قرار التفاضل بعد ومقارنتها بالعائد المستثمر نحصله .

ويتم جمع هذه البيانات والمعلومات من مصدرين أساسيين هما :

١ - من البيانات المنشورة ( أو الثانوية ) من الطرف المتفاوض بعد ونشأته التي  
 يمارسه .

٢ - من السوق ( المصادر الأولية ) بواسطة أجهزة المؤسسة المستخدمة فيه وجب  
 الاستخبارات التفاوضية ( الامتلاعات ) .

ثانيا : مرحلة تقييم البيانات :

-----

بعد الحصول على البيانات يتم تقييمها للوقوف على مدى كفايتها ، وجودتها  
 ومحتتها ، وملاحقتها ، واكتمالها ، وسلامتها ، وحدائتها ، ونوافقتها مع الغير .  
 المطلوب جميعها من أجله ووفقا لهذا التقييم يتم اتخاذ القرارات الآتية :

١ - تخزين البيانات التي حصلت وفقا للاسلوب المناسب الذي يبيعه جهاز تخزين المعلومات .

٢ - تحديث البيانات التي حصلت ، سواء بالحدوث ، على بيانات جديدة أو استخدام الاب اليق والادوات الاحصائية بالاساليب والنسب ، للوصول الى البيان المطلوب ، أو تقديره وفقا للمتوسطات الحسابية .

٣ - استكمال البيانات التي حصلت عن طريق استرجاع البيانات التي تم تخزينها وتخزينها لدى جهاز المعلومات للوصول الى بيانات متكاملة .

٤ - اعدام البيانات التي حصلت نتيجة اكتشاف عدم صحتها وعدم جودها ، وإحوائها على منالطبات جسيمة واحطاء ، نقل من امكانه الامداد على أساس أو التعديل عليها في اتخاذ القرار التقاوضي ، كما يتم الإعدام للبيانات التي تبقى تخزينها من قبل عندما تصبح تدبيره الحدودي وتكلفه الاحتفاظ بها وتخزينها أعلى من تكاليف الحصول على بيانات جديدة وتخزينها ، ومن ثم فان هناك حاجة دائمة ومستمرة لمحصنة وتنفيذ محمولات البيانات المخزنة بجهاز المعلومات .

٥ - القيام بإدخالها في نظام التشغيل لاستخلاص المعلومات منها .

### ثالثا : مرحلة تشغيل البيانات التقاوضية :

تمت

تتنوع العمليات التشغيلية التي تتم على البيانات التقاوضية التي قام جهاز المعلومات بجمعها وأهم هذه العمليات ، ما يلي :-

١ - فرز البيانات الواردة الى وحدة التشغيل بجهاز المعلومات ،  
٢ - تصنيف البيانات التي تم فرزها الى فئات وانواع وفقا للفرضيات المستخدمة ،  
استخدامها وجمعها .

٣ - ترتيب البيانات التي تم تصنيفها طبقا لاولويات الاستخدام والساؤل حتى تسهل اجراء عمليات التشغيل عليها .



- ٤ - ترصد البيانات وفقا لاولويات تشغيلها حتى يسهل تداركها ،مؤثره محب رده ودون التأثر بالعوامل الشخصية .
- ٥ - تعبئة وتصجيل البيانات التي تم ترميزها بالرموز والعلامات المحددة لكل منها .
- ٦ - تحليل البيانات التي تم تعبئتها سواء باجراء العمليات الحسابية الرياضية أو الاحصائية عليها وكذا العمليات القياسية باستخدام أدوات التحليل -  
التي يكتسبها كالأرقام القياسية ، وتحليل السلاسل الزمنية ومصفوفة الارتباط ..... الخ .
- ٧ - الوصول الى المؤثرات التي تستنتج منها الاتجاهات العامة واسي يتبعها كمنهجية كمنهجية تفيد من اتخاذ القرار .
- ٨ - توجيه المعلومات الى اتخاذ القرار في الوقت المناسب ، وبشكل مناسب وبالكفاءة المناسبة ، وبالدقة المناسبة ، ودرجة الاعتدال عليها المناسبة .

#### إبدا : مرحلة استخدام المعلومات التفاوضية :

.....

بعد ان يتم توجيه المعلومات الى اتخاذ القرار ، يقوم متخذ القرار باتخاذ بناء على هذه المعلومات وتظهر آثار ذلك في شكل نتائج ، بناء على هذه النتائج يتضح مدى سلامة المعلومات التي وجهت الى اتخاذ القرار ، وفي ضوء نتائج النتائج يتم تقييم سواحي الذوة والضعف في جهاز المعلومات ، ومن خلال هذه التقييم يتم الحصول على بيانات جديدة تفيد جهاز المعلومات ، بل ويساهم كمدخلات جديدة لهذا الجهاز ..... وهكذا .

## المبحث الثاني

## الاستخبارات التفاوضية

.....

- يعد جهاز الاستخبارات التفاوضية قلب جهاز المعلومات التفاوضية بالدولة . ذات وادائه الفعالة للحصول على المعرفة : الشاملة ، والكاملة ، والمتعمقة ، والتدريجية عن كل ما يهم المؤسسة ، وما يؤثر على نشاطها ، وما يتأثر بهذا النشاط وبصفة خاصة نشاط التفاوض سواء كان هذا التفاوض يتم مع :
- الموردين للمواد الخام ومقترحات الإنتاج واحتياجات التشغيل .
  - الموزعين للمنتجات الباهية الصنع من تجار الجملة والتجزئة والوكلاء في الداخل والخارج .
  - الهيئات الحكومية والمؤسسات التي تمارس سلطة الاشراف والرقابة على نشاط الشركة وعلى أجهزتها .
  - النقابات العمالية واتحادات العمال ومؤسسات الاشراف على شغلهم وتنظيم ومتابعة اجراءات الامان والتأمين عليهم .
  - الشركات المنافسة سواء التي تقوم بإنتاج سلعة مماثلة لما يقوم نحن بإنتاجه ، او بإنتاج سلعة تحل محلها .
  - اتحادات الصناعات واتحادات الحرفيين باعتبارها جهات لها تأثير غير مباشر أو مباشر على عمليات الإنتاج وعلى مواصفاته .
  - الغرف التجارية واتحادات التجاره وجمعيات الصداقة الدولية ومؤسسات ومنظمات وسواى رجال الاعمال ، ومنظمات التبادل المصرفى والنجارى ..... الخ .
- حيث تتنوع مجالات نشاط جهاز الاستخبارات التفاوضية ، وتتكاثر مع التطور والتقدم العلمى والفنى الذى يلحق بالنشاط الاقتصادى داخل الدولة ، وكذا مع معاملاتها مع الدول الاخرى .

ولا يتم عملية جمع المعلومات وفقا لهذا التخصيص بشكل مستمر ودل ، بل يتم كل منها على حدة أو كوحدة مستقلة مما ا عن الاخرى ، بل كثيرا ما يتكامل كل منهما وبعضها البعض ولا تتداخل أى منها عن الاخرى ، لان كل منها هتمله بالآخرى ، بشكل كبير .  
 فجميع بيانات عن عميل معين ، يرتبط بجميع بيانات عن النشاط الاقتصادي ، الذي يمارسه وعن معاملاته مع المؤسسات المصانعة وعن السياسات التي تستخدمها هذه المؤسسات في جذب عملائها وهو ما يتطلب الغاء مزيد من الضوابط عليها ، فيها باسنى :-

### أولا : جمع البيانات عن العملاء :

-----

وهي المهمة الاساسية لجهاز الاستخبارات التفاوضية ، وعن طريقها يتم نقل محاطر عدم التأكد في اتخاذ القرارات ، بل وحماية المؤسسة من نتائج اتخاذ قرار بالتعامل مع عميل ما لا تتوافر فيه المقومات السليمة ، وفي الوقت نفسه متابعة سلوك هذا العميل بعد تعامله مع المؤسسة ، والضوابط مما يواجهه العميل في المستقبل على ضوء المؤشرات التي أمكن التوصل اليها .

ومن ثم فإنه يتعين الحصول على ثلاث مجموعات من البيانات عن العملاء :

وهي :-

### المجموعة الأولى : بيانات تاريخية عن العميل (الذي سيتم التفاوض معه :

-----

وتتناول هذه المجموعة من البيانات ماضى العميل وأهم التطورات التي مر بها والنشطة الاقتصادية التي مارسها ، والشكل القانوني الذي مارس به هذا النشاط ومدى خبرته وكفائته في ادارة هذا النشاط ودرايته الفعیه به ، وعدد السنوات الذي مارسه فيها ، ومدى ربحيته من هذا النشاط ، ومدى تقبل السوق لمنتجاته ولخدماته .

وتتضمن هذه البيانات أيضا بمدى ملائمة العميل الائتمانية من حيث :

رأسماله وكذا من حيث الضمانات الماديّة والشخصية ، واحبولة السعيّة والدخول



وبالضرورة بالتالي لها آثار بعيد المدى إلى الحاضر والمستقبل ، وأن كان التركيز يتركز في الوقت  
 إلى نوعه هذه الالتزامات ومبالغها ، ومدى احترام العميل لها ، ومدى وفائه بها  
 في توارثها إلى الأجيال ، ومدى التعاطف التي واجهته في عماله ، ومدى حسن معاملة  
 التغيرات ، وهل يرجع عدم وفائه بها إلى قصور في قدراته أو لعوامل طارئة  
 أو مهيمنة لا دخل له بها ، وهل هي عوامل حاكمه عامة وشاملة لكل نشاطه ونشاط  
 المنافسين له وللعاقلين في ذات الحرفة أو الصناعة ، أم هي عوامل خاصة به وحده ،  
 وهل هي عامل طارئ أم عوامل دائمة ، وتأثير ذلك ، وقع على استراتيجيته  
 وتعاقداته الحالية والمستقبلية ، وسبب أن يشمل هذا الجانب قيمة الالتزامات  
 المتراكمة التي لم يندد بها العميل والخاصة بالضرر المربح والمورد ، ولبنوك ، الخ  
 ومدى كفاية احتياطاته والصناديق التي كونها لمواجهة هذه الالتزامات عند  
 استحقاقها أو المطالبة بها ويشمل هذا البيان ما يلي :-

- ١- قيمة القروض التي أبرمها العميل مع البنوك ومؤسسات التمويل
- ٢- قيمة التعاقدات التي أبرمها العميل مع الشركات والمؤسسات لتوريد  
 بضائع لهم
- ٣- قيمة الأعمال المسندة له من الغير والتي تعاقب على تنفيذها
- ٤- قيمة تعاقدات العميل مع الشركات والجهات الموردة له سواء باستئجاره  
 للمواد الخام أو بالنسبة للسلع الوسيطة

## ٢- مدى استقرار إيرادات العميل وتوازن مصادرها :

مصدر الإيرادات

ويتعلق هذا العنصر بدراسة وجمع بيانات حول مصادر إيرادات العميل  
 الرئيسية والفرعية ، وحجم الموارد التي يجدها كل مصدر ومدى تنافسها مع الغير  
 أو الهدف أو الطابع الرئيسي والعام للنشاط الاقتصادي الذي يمارسه العميل ،  
 ومدى استقرار هذه الإيرادات وعدم خضوعها للتقلبات الدورية ، ومدى التنوع  
 أو التناقص الذي يميزها ، وسعة مساهمتها في ربحية ، أو خسارته المتأثر ، وفي هذا  
 الإطار يتم تجميع بيانات العميل في الآتي :-

- ١٠ قيمة المبيعات من المنتجات ذات النهائية تامة المصنوعة
- ١١ قيمة بيع المخلفات الناجمة عن العمليات التشغيلية الانتاجية
- ١٢ قيمة معدات التالف والمعيوب وغير المطابق للمواصفات والمسرودود
- ١٣ من الامراج تام الصنع

- ١٤ قيمة مبيعات المنتجات تحت التشغيل والتي أوقف أمر تشغيلها
- ١٥ قيمة مبيعات المخزون الراكد من الانتاج التام المصنوع
- ١٦ قيمة مبيعات المواد الخام للمخاربه في أسواق بيعها في السوق
- ١٧ قيمة مبيعات ساعات العمل أو تأجير الآلات والمعدات للمؤسسات
- ١٨ الاخرى

- ١٩ قيمة تأجير مساحات من مزارع الشركة للتربية
- ٢٠ قيمة بيع أو تأجير ساعات تشغيل الحاسب الالكتروني للشركات
- ٢١ الاخرى

- ٢٢ قيمة عائد تقديم الخدمات الاستشارية والبحثية للشركات والمصانع
- ٢٣ والمؤسسات الاخرى

والهدف من هذا كله أيضا الوقوف على الطاقة التشغيلية للعميل وسدى قدرته على الاستفادة من فائض الطاقة لديه .

#### ٤ . بيان عن الحجوزات والتحفظات ، والرهونات التي قام بها العميل في الماضي وكذا

التي تم حجزها من قبل العميل .

#### الحالية :

المعممة

- ١٠ بهدف الوقوف على أسباب هذه الحجوزات ، والمحفظات ، والرهونات
- ١١ وتحليل هذه الاسباب ، وسدى تأثيرها المباشر على قدره العميل على ادارة
- ١٢ نشاطه بنجاح وعلى تحقيق عائد مناسب بكفى لعدد التزاماته وتنظيمه
- ١٣ احساياه واستمراره في القيام بنشاطه وفي هذا ينبغي جمع بيانات عن الآن :

- » عمليات البروتوكول والمؤتمرات من دائري العميل عن المكاتب التي لم تعد في مؤامرها .
- » عمليات إصدار شيكات بدون رصيد والقضايا التي رفعت على العميل بهذا النرض .
- » عمليات حجز الإداري والمحفظي على أصول المنشأة والتي أوقفها دائري الشركة نتيجة عدم سداد التزاماتها .
- » عمليات اصدار الإفلاس وسحب التراخيص ، والتوقف عن العمل ، وتجميد النشاط القانوني وبمعرفة أجهزة الدولة الرقابية والقضائية ،
- » عمليات تغيير طبيعة النشاط الاسمي الخاص بالمشأة ، أو إضافة أنشطة جديدة ، ومعدل استقرار هذه الأنشطة وربحيةها .
- » عمليات الامتيازات التي يمنحها العميل لدائريه سواء في تخصيص مورد معين لسداد مديونيته لهم ، أو لمنحهم أولوية في سداد التزاماته بهم عند تحقق إيرادات لهذا المورد أو لكل موارد .
- » عمليات الرهن من الدرجة الأولى والثانية ، والثالثة ، وغيرها من لدرجات التي قام بها العميل على أصول الدائرين لضمان سداد لقرضاته بهم .

#### ٥ - ربحية العميل في السنوات الماضية :

~~~~~

- حيث يجب جمع بيانات عن صافي الربح المحقق خلال السنوات الماضية ، كرقم إجمالي مطلق ، أو كنسبة من إجمالي الأموال المستثمرة في المشروع أو كنسبة لقيمة حقوق أصحاب المشروع أو كنسبة على رأس المال المدفوع والمساهمة به فعلا في المشروع .
- والفرض من الحصول على هذه البيانات هو التأكد من استمرارية الشركة المتفاوض معها وأدائها لالتزاماتها الاسمية ، ومن استمرار المساهمين فيها ، وعدم تعرضها لانتكاسة ، ولهذا الفرض يتم تجميع البيانات الآتية :

- ١- تردد الأسهم التي أصدرتها الشركة وطريقتها للتداول ،
- ٢- قيمة الأسهم الاسمية وعملة الدفترية وقيمتها السوقية ، واتجاه السهم السوتند خلال الخصم في ذات الماضية ، على الأقل وهل بالرياسة او بالخصم .
- ٣- ربحية السهم واتجاه هذه الربحية ، وربحية أسهم الشركات المماثلة والصناعة في السوق المحلية والدولية ان أمكن .
- ٤- حركة التداول والتعامل في السوق على أسهم الشركة ومدى اقبال المتعاملين عليها ومدى ترحيب السامرة بها واستعدادهم للتعامل عليها سواء داخل البورصة او خارجها .

٦- كفاءة العميل في ادارة نشاطه خلال الفترة الماضية :

رسم مخططه من مميزات ومخاطر

ويعد هذا العنصر في حقيقته الامر محمله بخطبة وطبيعة للعناصر السر الخمسة السابقة ، وان كان يتعداها جميعا الى جوانب وابعاد أخرى تشكل نسي النهاية رأى رجل التفاوض وقناعته حول مدى كفاءة العميل في ادارة نشاطه وأهم البيانات التي يتم تجميعها هي :-

- * معدل معدل دوران العمال
- * معدل دوران رأس المال بالمقارنة بالمشروعات المثالية
- * حركة حساب العميل لدى البنوك
- * حجم الطاقة المأظلة ، وحجم الراكد ، والتالف ، والعدم خلال المراحل الانتاجية .
- * حجم الانحاص المصيب المرذود من الموزعين ومن المصنعين
- * مدى تقبل الموزعين لمنتجات الشركات
- * معدل الارباح المأظلة المحقة
- * حجم التوزيعات التي يوزعونها على العاملين وحاملي الأسهم

المجموعة الثانية : بيانات تاريخية عن معاملات العميل مع المؤسسة :

وهي أيضا بيانات تاريخية خاصة اذا كان العميل من الودع عاملين مع المؤسسة .
فعلا وليس عميلا جديدا بتقديم بطلب لأول مرة . . . ويمكن تجميع هذه البيانات من سجلات المؤسسة ومن الاقتراد العاملن بها الذين احدثوا بهذا العميل .
وابطباعهم عنه ، وتشمل هذه البيانات النواحي الآتية :

١ - مدى انتظام معاملات العميل مع المؤسسة :

بمعنى هل هو عميل دائم يركز كافة معاملاته مع المؤسسة ، أم انه يلجأ إلى المؤسسة من حين الى آخر ، ووقت الاحتياج فقط ، ولخدمة محددة فقط ، ويمكن معرفة ذلك من الاطاطة بالخدمات المختلفة التي يمتنع بها العميل الى جانب الخدمة المطلوبة منه حاليا . وحجم هذه الخدمة الى اجمالي حجم معاملات العميل مع المؤسسة .

٢ - مدى الاستقرار في معاملات العميل مع المؤسسة :

ويتعلق هذا بحركة معاملات العميل : ومدى خضوعها للتقلبات، العنف، ومعدل دوران عملياته ، وحجم النمو في معاملات العميل مع المؤسسة ، وهل يتواءم مع النمو الذي حدث لنشاطه أم لا ، ويمكن لقيم الحسابات بالمؤسسة ان يقيس بيانات من حدود الحسابات التي حصل عليها العميل وعملياته انجاز السجلات اضطرت المؤسسة للسماح له بها دون ترتيب سابق ، والشيكات ابنى أرستد لعدم سماح رصيد حساباته للحرف منها ، والشيكات المدفوقه التي سبق للعميل ابداعها لدى المؤسسة .

فضلا عن معرفة الارصدة الشهرية لحساب العميل ومدى حركتها ، واجمالي الحركة خلال الشهر ابداعا وسحباً .

المجموعة الثالثة : بيانات تاريخية عن الظروف ، التي مر بها النشاط الاقتصادي :

يجب على جهاز الـ مخبرات التعاوضية جمع معلومات كانه ، وشبكه ، ومنهجه وتفعيليه عن النشاط الاقتصادي ، سواء كان هذا النشاط يتعلق بـ سلع سلعة من السلع ، أو بتقديم خدمة من الخدمات ، ويمكن تصنيف المعلومات التي سيتم جمعها في هذا الخصوص الى قسمين أساسيين هما :

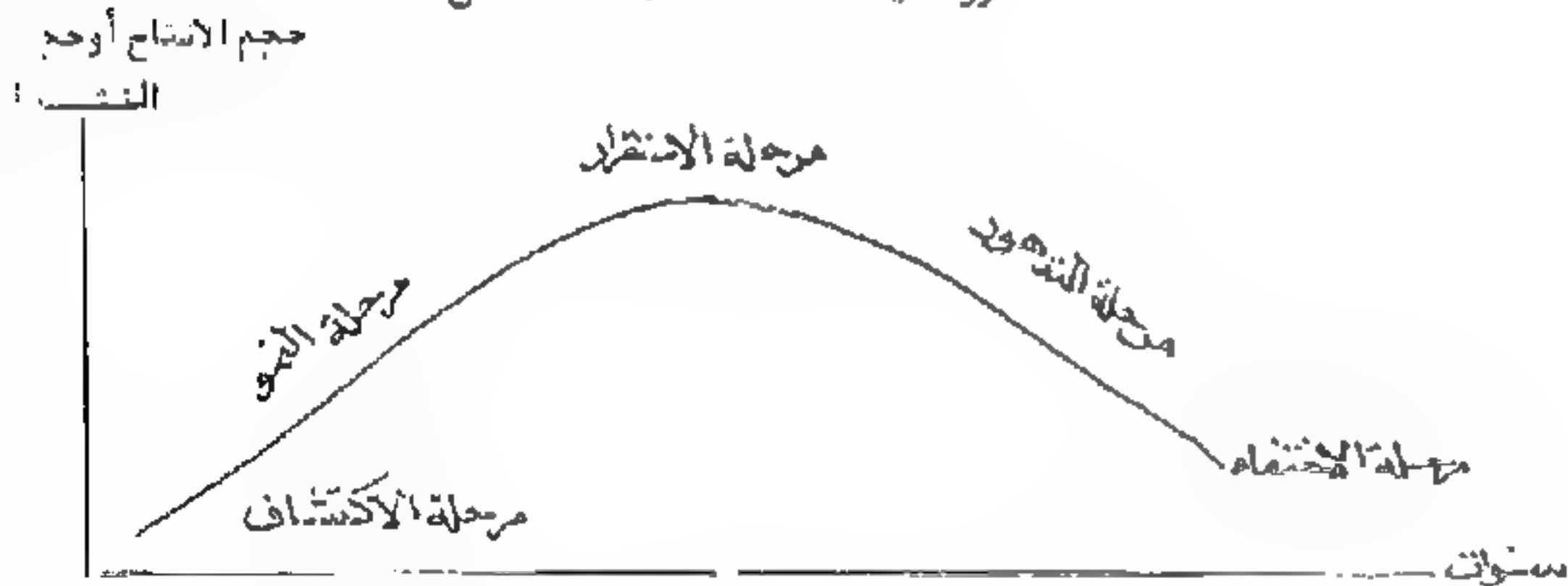
١ - القسم الاول : معلومات تتعلق بدوره حياه النشاط الاقتصادي :

لكل نشاط اقتصادي دوره حياه ، تبدأ باكتشاف أساليب ممارسته من اس حياه الفيه ، وتنمو بازدياد معرفة الافراد به وبمناخه أو سعادته حتى يصل الى مرحلة النضج والاستقرار ، وهي المرحلة التي يتحقق فيها أقصى انتاج يمكن لكافة الافراد من هذا النشاط ، ثم يظهر نشاط اقتصادي آخر يكون أكثر اشباعا لحاجات الافراد فيتحولون الى الاستفادة من ناتجه ، فيندمج الطلب على النشاط الاول وقبل انتاجه ويمصرف عنه المنتجين حتى يختفى عن الوجود .

ولعل صناعة الطرابيش وصناعة التليفزيون الابيض والاسود في مصر تعطى النموذج المثالي لدوره حياه النشاط الاقتصادي والتي يمكن اظهارها بـ فروع من الرسم البياني التالي :-

شكل

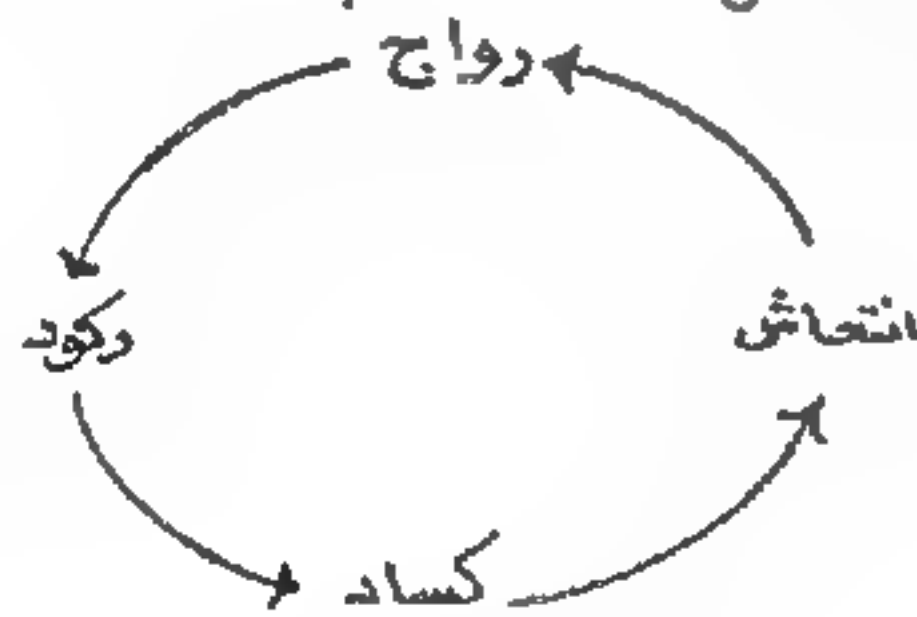
دوره حياه النشاط الاقتصادي



ففي مرحلة الاكتشاف يكاد يكون هناك عدد محدود من المتقدمين ، ثم يكثر المنتج وحيد فقط فعلا الذي يقوم بتقديم الخدمة التي يطلبها او الخدمة التي تقدمها للعملاء الذين يكون عددهم محدودا ، وما يلاحظ ان يزداد هذا العدد ويصدر الطلب عليها تدريجيا ويتبع النشاط ، ويبدأ بدوره من المتقدمين في الخدمة للخدمة أو الخدمة التي تقدمها ويقومون بتقديمها والتنافس معه . ثم يصل الى مرحلة التوزيع والاستقرار الانتاجي ، حيث يتم اكتشاف طلبة أو خدم أو نشاط جديد أكثر اشباعا من الخدمة أو الخدمة السابقة . مثل المصنوعين المثلث الذي أدى الى تقليص الطلب على الخليجيين الامم والامم . ومثل سيارات الدليل التي أدت الى تقليص الطلب على العربات التي تستخدم الحوامات في جردا . الخ . ومن ثم من الضروري التعرف على دوره حياه النشاط الانتاجي أو الخدمة التي يقدمه الطرف المتبادر مع للوقوف على ما ستكون عليه الاحوال في المستقبل . بل خاصة من حيث حجم الطلب المتوقع على السلع أو الخدمات التي تقدمها . ومثل هي تناسب مع حجم النواتج المجهدة التي يقوم بها . أو من حجم النواتج التي ارتبط بها فعلا أو التي تقوم بالتفاوت مع غيرها .

٢ - القسم الثاني : معلومات تتعلق بالدوره الخرائطيه للنشاط الاقتصادي :

كما لكل نشاط دوره حياه ، أيضا لكل نشاط دوره خرائطيه يمر بها ، ويتأثر بها بشكل كبير ، والدوره الخرائطيه التي يمر بها النشاط تأخذ شكل دائرة متلاحقة تظهرها الشكل التالي :



وتحدث هذه الدورة بحصة عامة في الاقتصاديات المختلفة ، والمعرض يشير بالدوره
 الاشرافية الموسمية ، وعلى سبيل المثال فإن الحملات التسويقية تنتعش في الربيع ويرداد
 الانتعاش ويتحول الى رواج في الصيف ، ثم يقل تدريجيا ويصح ركود في الخريف ،
 ويتحول الركود الى كساد تام في الشتاء ، وهكذا تبدأ مدوره جديده مع مقدم الربيع
 والانتعاش .

وعلى هذا الفرار يخفض كل نشاط اقتصادي الى دوره شرائيه وان كانت لا ترتبط
 بالموسم بقدر ما ترتبط بعملية النمو والتأخيه التي يعيشها الدوله ككل والى سبيل
 مستخدمى الساع والحدود التي يميزها النشاط الاقتصادي محل الدراسة وتذكر
 الدور الشرائية عامة ترتبط بالاقتصاد القومي ككل . وقد يكون حامد نادره
 النشاط الذي يحاربه العميل فقط .

وهي ثم ناهي يكون من المناسب على جهاز الاستخبارات الاشهادية جمع الحسوس
 الكامله والشامله عن المرحله التي يعيشها النشاط الاقتصادي لدى سائر الميادين
 وموقعها من الدور الاقتصادية الخاصه والعامة . وبعد الحصول على هذه المجموعات امثلا
 من البيانات التاريخية يتم التعامل معها للوصول الى مجموعة مؤشرات في التنبؤ
 سيكون عليه الموثق مستقبلا .

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فانه يلزم للقيام بنفاوض ماحق وفصل ان يسه حـ
 مجموعة متكامله من البيانات والمعلومات عن الوضع الحالي للنشاط الاقتصادي وانحر
 الذي ينتجى اليه من ، رغب في النفاوض معه .

على الرغم من ان جزء من هذه البيانات يكون قد سبق جمعها في البيانات اخام
 عن العملاء ، الا انه ايضا تقوم بجمع البيانات عن الأنشطة المختلفه لذاتها ، وتشمل هـ
 البيانات ثلاث مجموعات هي :

- ١ - بيانات عن الأنشطة (صناعة ، تجاره ، خدمات ، زراعة ، تعدين)
- ٢ - بيانات عن السلع (سلع استهلاكية ، استثمارية ، وسيطة)
- ٣ - بيانات عن القوانين والاجراءات التي تنظم انماجها وتورعها وتداولها

وقد ما يلي عرض لكل منها اياها :

المجموعة الاولى : بيانات عن الأنشطة الاقتصادية :

مع تنوع الأنشطة الاقتصادية وتعددتها ، إلا أنه يمكن تصنيفها وفقاً لعدد من
مؤامير مثل تقسيمها إلى نشاط. مناعى ، نشاط زراعى ، نشاط اقتصادى . نشاط
مجارى نشاط خدمات منصوصة ، وبضم كل نشاط أنواعا متعددة من الحروب واسمها
المتخممة ويقوم جهاز المعلومات بجمع البيانات المختلطة من كل مهنة أو حرفة
فعلى سبل المثال حرفة النزل والنسيج . تقوم بجمع بيانات عن :

- * عدد المانع التى تعمل فى نطاق الحجم —————
- * الطاقة الانتاجية الاجمالية للمانع —————
- * الانواع التى تنتجها هذه المانع —————
- * حجم الفائز أو المخرور المبنى من المانع المبنى .
- * حجم الطلب المبنى على هذا المنتج
- * حجم الامتيراد من الخارج للمنتجات
- * حجم التوزيع من هذه المنتجات
- * معدل الربح والعائد على رأس المال فى هذه المانع
- * الظروف العامة التى تمر بها

المجموعة الثانية : بيانات عن السلع التى ينتجها كل نشاط الأنشطة :

ويتمل هذا أساسا بالبيانات التى تطرح بالاسواق وكذا بالنشاط المسمى
لتنجى وموزعى هذه البضائع ، وتعد الدراسات السلعية التى يقوم بها جهاز
الاستخبارات من أهم المصادر البحثية التى يعتمد عليها رجال الشؤون فى استخدام

قراره خلال عملية التفاوض الاقتصادية والتجارية والتي من خلالها يمكنه من
حولات التفاوض .

وبينما في هذا المجال جمع بيانات من عدة جوانب أهمها :-

- الجانب الفني الانتاجي المستخدم في إنتاج هذه السلع ومدى خضوعه لنظام
التكنولوجيا السريع . ونسبة الإنتاج المستخدم محليا ودوليا واحصائيات
النفذ في هذا النمط ومعدل دوران التكنولوجيا الاساسية . لهذا النمط .
- مدى خضوعها للمقاييس الموسمية ولتعدد المصادر والمصادر في الراء
وكذا خضوعها للغمر في المذوق العام للمستهلكين ، أو للاستخدامات
الاستهلاكية المنجدة لهم .
- الجانب المادي والذي يشمل طرق النقل والتوزيع والتسويق والتسويق
المستخدمه بشكل عام في الوقت الحالي .
- حجم الانتاج الكلي منها وأهم المنتجين لها ، وحجم الموزعين في السوق
منها ، وحجم الفائض ، وحجم المخزون ، وحجم التمديد وحجم الاسيراد .

المجموعة الثالثة : بيانات عن القوانين والاعراف والقرارات والقواعد والاجراءات التي

تنظم القيام بهذا النشاط وما يتم به من انتاج وتداول السلع

والخدمات التي يقدمها :

وتشمل هذه المجموعة ، بيانات في غاية الأهمية ، حيث أن لكل نشاط اقتصادي
اقتصادي مجموعة من القوانين والقواعد والاجراءات التي تنظمه وتنظم العمل فيه ،
وتتمدد الى ناتج هذا النشاط سواء كان مادي أو خدمي ، وهي في إطارها العام قرارات

ونيربني وفواسد حاكمه تؤثر علينا وإيجابا على الدولة الاقتصادية .

كما ، يجب مراعاة النظام والعرف العام للمجتمع الذي تعمل فيه حيث
 يجب ان يتم التوصل الى اتفاق يخالف النظام العام لا يجمع أو يعرف السائد
 .

ويتكزن النظام العام من مجموعة الشرعيات القانونية والاحكام والتقاليد
 والعادات وهيكل القيم والقيم الاجتماعية ، وحتى لا يخدم بهما
 خدم الام وتكون النتيجة فقد المؤسسة لأبدي جسيور العملاء ، ونبروتهم فحين
 نمدل مع المؤسسة مما سيؤثر بشكل خطير على ربحيتها ، ونبروتها فحين
 نبروتها ربحيتها .

ثالثا : جمع بيانات عن المؤسسات التنافسية محليا ودوليا :

.....
 تعمل المؤسسة في نطاق محيطة من المنافسين التي نشترك فيها المؤسسات
 أخرى ، ومن ثم نأخذ علوم لقيام المؤسسة بدورها بشكل فعال معرفة ما تقوم به
 هذه المؤسسات والوقوف على استراتيجياتها وانجازاتها في المستقبل ، ويتكزن
 جيب الاستخبارات بجمع هذه البيانات والتي تشمل ما يلي :
 * اجمالي حجم السوق ، وعدد المؤسسات العاملة في هذا السوق ،
 ونصيب كل منها من السوق ، وتطور هذا المحيطة خلال السنوات الحافضة
 للوقوف على معدل نمو كل منها وأسباب زيادة الحصة السوقية أو تراجعها
 لأي منها .

- مزيج الخدمات والمنتجات التي تقدمها .
- معدل دوران العملاء لدى هذه المؤسسات وأسباب هروب أو تمسك العملاء
 بها ، والوسائل التي تستخدمها كل منها لجذب العملاء والاحتفاظ بهم .
- أهم كبار العملاء لكل مؤسسة ، وحجم التسهيلات الامانية التي يتمتع بها كل
 منهم منها ، ومدى رضا المؤسسة الذي يتعامل معها عن هذا التعامل .

« التطبيقات النكح ولوجبه الحديثه التي تتجس بها هذه المؤنات ، هي
تقديم خدماتها ، وما اياحه هذه المخترعات من تطوير المحددات ، العس
تقدمها ، وبكلفة هذا التطوير ، وهل العائد المحقق يعادل أو يتفوق
هذه التكلفة .

« أهم الباحثين ويتخذ القرار لدى هذه المؤسسات ، خاصة العائدات
الخبرة والدراسة والمعرفة والكفاءة والقدره على اتخاذ القرار . وما
تقدمه هذه المؤسسات لهم من مزايا الاحتفاظ بهم ، ومدى رضائهم من
وظيفتهم وكيف يمكن جذبهم للعمل لديها .

مصادر الحصول على البيانات التفصيلية :

=====

تتمدد مصادر الحصول على البيانات ويمكن تقسيم هذه المصادر الى قسمين
رئيسيين هما :

- ١ - مصادر الحصول على البيانات الأولية .
- ٢ - مصادر الحصول على البيانات الثانوية المنشورة .

وفيما يلي عرض لكل منهما :

=====

أولا : مصادر البيانات الأولية :

=====

البيانات الأولية تعبر من تلك البيانات التي يقوم رجل التفويض بجمعها
نفسه لأول مرة ، وذلك لعدم توافرها في أي مصدر من مصادر البيانات الثانوية
المنشورة وأهم المصادر الأولية للحصول على البيانات هي :

- ١ - العميل نفسه (سواء هو ، أو العاملون لديه)
- ٢ - المتعاملين مع العميل (سواء كانوا موردين لمستلزمات النشاط الذي يقوم به
أو مستخدمي ناتج هذا النشاط) .

- ٣ - الشركات المنافسة للعمد _____ .
- ٤ - المحاسبين من بين المؤسسات الاخرى .
- ٥ - البنوك والمصارف التي سبق ان معامل معها والتي يتعامل معها حاليا .
- ٦ - الجهات الحكومية والرمسية التي لها أعمال أو علاقة مع العميل _____ .
- ٧ - وكالات الابلام والاعخبار التي تقوم بجمع البيانات لمن يهتم الامر تسمى المؤسسات والافراد .

ويستقر في هذه المصادر المعاصرة للعميل ، ورش النماذج صيد ، والمصدين والامانة في الحديث ، ونحوه انذاك ورد وعلامتها والبرغيد في أعطاء المعلومات ، والنماذج صيدا .

ثانيا : مصادر البيانات الثانوية :

ويضم هذا المصدر كافة البيانات التي سبق جمعها وحللتها وكندسها _____ ونشرها سواء كانت في شكل وثائق أو معاهدات أو كتب أو دوائر مدسارف ، أو مذكرات ، أو في شكل تحقيقات صحفيه ، أو اعلانات مدفوعة الاجر الخ . ويجب التحقق من سلامة هذه المصادر ومن صدق الكاتب والبيانات . وبعد عامه فان أهم مصادر البيانات الثانوية هي :-

- ١ - _____ الجلات المؤسسية .
- ٢ - جلات العميل وما صدره من ميزانيات وقوائم مالية .
- ٣ - نشرات الغرف التجارية ، واحادات المصناعات والادلة المهنية التي تصدرها الجهات المستخدمة .
- ٤ - النشرات الاحصائية التي تصدرها الجهات الحكومية مثل نشره الجهاز المركزي للتعئة العامة والاحماء .
- ٥ - مجلة السمسة وتقارير متاعمة الخطسية .
- ٦ - المحسجلات المستخدمة .

والإدارية ، وقد حركت على إدارة نشاطه نجاح وحدي استعدادا للتعاون مع المؤسسية
 ونوع الضمانات التي سيقدمها وحساب الحصول على ما تطلبات الإحراج وحدي
 كفايتها ، وأهم المتطلبات دعه ، وأهم المنافسين له ، وحظوظه المستقبلية .

وفي المقابل يقوم الباحث الاقتصادي بالحصول على البيانات الآتية :

- ١- الهدف الذي يسعى إليه العميل من التعامل مع المؤسسة .
- ٢- الخصائص التي تميز المؤسسة .
- ٣- نوع النشاط (أو الصناعة التي يتعامل معها) .
- ٤- أدوية المؤسسة .
- ٥- أهم العملاء المستخدمين لمنتجات المؤسسة .
- ٦- شروط وشروط التوزيع المزمع القيام بها ، وكيفية تمويلها .
- ٧- البنوك التي يتعامل معها والتسهيلات الائتمانية الممنوحة له من هذه البنوك .
- ٨- السوق وحجم المستخدم منها .
- ٩- حدود السلطات الانتزاعية للعميل أو للمشاركين في نظامها الأساسي .

- ١٠- هل سبق للعميل التوقف عن سداد التزاماته أو دفع ديونه .
- ١١- هل سبق أن صدر ضد العميل حكم بالانحلال .
- ١٢- هل سبق أن تم ملج وإسعى من الائحة .
- ١٣- هل سبق أن تم إجراء بروتستو على أي كميته ؟ موعده من العميل .

ثم يتم الحصول على البيانات الشخصية المختلفة عن العميل مثل الاسم ، والجنسية

ورقم السجل التجاري ، وعنوان المركز الرئيسي ، وعناوين الفروع ، الشكل القانوني وتاريخ
 التأسيس ، مدة سريان الشركة ، رأس المال المدفوع ، وأسماء الشركاء وبيان صفتهم ونصيب كل
 منهم في رأس المال ، وجنسياتهم ، وأسماء الشركاء الذين لهم حق الإدارة ونشاطهم السابق
 وخبرتهم ووضع الشركة في حالة انفعال أو وفاة أحد الشركاء في شركات الأشخاص ، وتحديد من
 لهم حق التوقيع عن الشركة وحدود السلطة المفوضة لكل منهم ، وفي شركات الأموال يتعبر
 الحصول على أسماء أعضاء مجلس الإدارة والعضو المنتدب والمدير المساهمين .

٢. المقابلة مع المحتاطين مع العميل من مستخدمي منتجاته ومن «وردي» نظراته

الاجابة :

بعد هذا النوع من المقابلات من أكثر الأنواع أهمية إذ أنه أداء محقق من ودي المعلومات التي أدلى أو تقدم بها العميل عن نفسه ، خاصة أن الحكم على جداره العميل ينوقف بدرجة كبيرة على البيانات التي يورد ، جدول تسليم من هذا النوع من المقابلات وأهم هذه البيانات :

- « خدمة العميل في السوق التجسس — رى »
- « خبره العميل في القيام بالنشاط الذي يمارس — به »
- « مسدي وفائه بالتزاماته وبعهداته وأرباطاته — به »

« الظروف التي يمر بها تسويق منتجاته ومدى الطلب حاليا على هذه المنتجات واتجاه الطلب عليها مستقبلا .

« حجم الائتمان الذي حصل عليه العميل من مورديه . ولحدوده الميسرى الموضوعه من هؤلاء الموردين للعميل ومدى انشغاله في سداد التزاماته لهم ، وفي الوقت نفسه حجم الائتمان الممنوح من العميل للشركاء المستخدمين لمنتجاته ، والرصيد الفاضل بها ، ومدى انشغالهم في السداد .

ويجب على رجل التفاوض أو من يقوم بعمله أن يؤكد من اسمرية وانتظام التعامل بين العميل وبين الموردين وعدم حدوثه التعامل أو انقطاعه لفتترات طويلة بينهم .

وحيث قد يتلقى رجل التفاوض بيانات عن العميل من قدامى الموردين الذين انقطع التعامل بينهم وبين العميل لمدد طويلة وفترات متفاوتة ومن ثم يكون حكمهم مرتبط بالفتترات المحدده التي تعاملوا معه فيها فعلا ، والتي تسبب

لا تكون معزولة عن الواقع الحالي للتعديل .

أو بعبارة أخرى بيانات عن التعديل من موردين جدد تأتي إلى الداخل مع التعديل
وذلك يكون قد يكون لديهم خبرة عن التعامل معه . ومن ثم لا يكون ذلك في م. ا. م.
... أيضا .

ويجب فيه الاحتياط من أن بعض الموردين يلجأ إلى محاولة التعامل وظهوره
بمظهر جيد حسن ، ولوجود مصلحة في تركه وسننته بتعريف على المورد
إذا حدث التناوب ورجح التعديل فيه حدوثها استمرار تعامل العميل مع المورد
المسود ، بل وقد يتضمن في استخدام النوريات التي تشير بها مع توسع
الانتاج ، ومن ثم يدلي هؤلاء الموردون ببيانات وهمية. لعدم مركز العميل بشكل
... تفاوض معه .

وعنى رجل التفاوض أن يظهر هؤلاء الموردون مدى عدم بلادة وعدم محدد
هذا التفكير ، حيث يؤدي التعامل مع هذا العميل وغير أهل له إلى أضرار
ومن ثم عدم قدرته على صداد مدسوسات لهم . وانحصر منه وتدنيته ، وبذلك
حصولهم على حذوهم منه وإلى ندهم لعمل مريح ومجزى لهم .

٣.٢ الزيادة الشخيرة في العناية المتفاوض بها :

=====

تعد الزيادة الشخيرة للمنشأة المتفاوض معها من أهم طرق جمع البيانات
التي لا يسهل الحصول عليها من أي طريق آخر ، حيث تمكن رجل التفاوض من
الحصول على انطباع معين عن أحوال هذه المنشأة ، وسير العمل بها ، وحالتها
العامة هل إيجابية أو هل هي سلبية ، والوقوف على حجم المنشأة وحالة المبانى
والآلات والمعدات وحجم العمالة ، وكيفية ونظام الانتاج والتخزين بها ومن ثم يدرك
الحصول على البيانات الاتية :-

أ - مكان وموقع المنشأة ومدى قربها أو بعدها عن خطوط وطرق المواصلات
والاتصالات ومن مراكز النشاط الاقتصادي سواء كان امتداحي أو التجاري .

ب - حجم المبادئ والأدوات والالتزام التي يجب عليها كل مربي ومدى مبادئته و. واحد مع الانضباط السابقة في ذات النشاط الذي تمارسه المربي ، وحفظها إلى نوع المربي تتقدمه في الدنيا قبل ومدى كفاية هذه المبادئ حالما أو من قبله .

ج - ازواج الآلات المستخدمة وقدراتها الإنتاجية ومدى توافرها لديها المبنى واليد ولوج والدسري ، ومدى كفاءتها . وأد الجوب وربط الإنتاج المبر تخدم ، ونوع المبر ، المستخدمة ومدى كفاءتها وفي ذاتها القدرة وفي وثيرة أدوات المبر واحصاوا والحركة الداخلية ومدى ملاءمتها لخطوط الإنتاج والتخزين .

د - حجم الطاقة الإنتاجية للمنشأة . وحجم المبر تذل منها ، وأمداد الطاقة العدا لديها ، وحجم المبر ، المبر تذل منها ، وحجم الطاقة ، والتأثير والمبر ، المواد الخام والإنتاج العام المبر ومدى توافقه مع الخط العام في المبر تذل ذات المبر .

هـ - حجم القوى العاملة وتوزيعهم المهني بين فعال إنتاجيين . ومبر تذل خدمات ومبر تذل واداريين ومدى ملاءمة الهيكل الوظيفي للنظام الإنتاجي المستخدم في المنشأة وحجم الأجور المدفوعة ونسبتها إلى إجمالي المبر تذل والمتوى الاجري للمبر تذل بالمقارنة بالمتوسط العام للمناعة أو النشاط ، ومعدل دوران المبر تذل وقدره المنشأة على جذب وربط العاملين بها .

و - حجم المستهلك من المواد الخام ونسبة المواد الخام الداخلة في الإنتاج إلى كمية الإنتاج النهائي ، وقيمة المبر تذل الذي تخرجه المنشأة والاحتياطيات التي قامت بها لمعالجة هذا المبر تذل ومدى مراحته الفواش التي وضعت في السلطة التشريعية في هذا المبر .

ز - نظام التخزين وحالة المخازن ، ورقم أو قيمة المخزون من كل المواد الخام ، ومتطلبات الإنتاج الأخرى ، ومن الإنتاج نام المبر ومدى ملاءمة المبر تذل التي تمتلكها المنشأة ، وهل تعاني من تكديس المواد وهل تتوافر فيها اعتبارات السلامة واحتياطيات المبر ؟ .

ن - نظام المحاسبة الذي تستخدمه المنشأة وصدي بؤافر ، سجلات مبنية عليه للحسابات المالية وحسابات التكاليف ، ونظام للمراجعة الداخلية ، وكذا للرقابة الخارجية ومن حيث ، ومن مراقبين حسابات ، وشهود لهم ، الكفاءة والشفافية .

نظام البيع ونظام الشراء الذي نستخدمه المنشأة بين حيث شروط البيع
وهل يتم مقدما أو يتم بالاجل ، ونظام الشراء وهل نستخدم الحسنة أم لا
الحصاقات أم يتم التوريد بالامور الدائرية ، وسياقات من أم لا
الترويج للمبيعات ، وما نأخذ التوزيع ، وما نأخذ المبيعات .

٤ - الزيارة الشخصية لمناقشة العمل المتفاوض عنه :

[illegible]

يمكن الزياره الشخصيه للمؤسسات المناسه للتعيل من الحصول على بيانات في غاية الاهمية عن الصناعة أو النشاط الذي يمارسه ، ومدى جدارة التعيل للتعامل معه ، خاصة ان المانحين كثيرا ما يكونون على درايه شديد كامله بأحوال وظروف المنشآت المناسه لهم .

وأن كان يجب التحذير من التعامل مع البيانات التي سم الحصول عليها من هذا المصدر على أنها بيانات مادية ، حيث كثيرا ما يلجأ المانحون إلى محاولة تشويه صورة المنشأة المنافسة لهم ، ومن ثم بغفل أن يتقدم المحققون على البيانات الآتية من هذا المصدر :

الظروف السوقية التي يمر بها الطلب على منتجات المصنعة أو النشاط
الذي يمارسه العميل والمنشآت المنافسة عموما وأحتمالات استمرار
هذه الظروف مستقبلا ، أو تفاقمها ، أو انحسارها وما هي العوامل التي
تؤثر عليها ، وما هي النواحي التي تتأثر بها .

حجم السوق الذي تتعامل فيه جميع المنشآت الممارسة للنشاط مستقلا عليه بعوامل : اجمالي حجم الانتاج وحجم المخزون ، واتجاهات الاسعار

والنداء السوقي للعديل ، وأدم ك. إرالت ، أنت المندوب له دي. إ. إ. إ. وإمة راء جياتها وسجاءتها التي في مذهبها في الانحاز والسوق و. تأثير العديل بهقه السياسات أو مذهبتي آخر مدي تأثير هذه الانحاز على قدره العديل على الهيام بالزيادة تجاه المؤسسة والخير منها. وللحقائق الشخصية خطرات وساطح . وبعد الانحاز بها وانفاسها لها فذا بذاته يحتاج الي خبره وتدريبه ، وممارسة حتى يستطيع رجل اسفاوض الموزون الى نتائجها المرجوة .

ومن ثم نأى للمقابل الشخصية أهمية محورية خاصة لنجاح رجل المثل في تحقيق أهدافه . وأهداف المؤسسة التي يعمل بها . ويتطلب ذلك ضرورة توافر مجموعة من الشروط والخطوات التي بدون مراعاتها حيدا حتى يمكن من مميزات النجاح للمقابل الشخصية ، وأهم هذه الخطوات ما يلي :

١ - ضرورة التحضير الجيد للمقابلة الشخصية :

متمثل في الخطوات التالية :

يعد التحضير الجيد للمقابلة الاساس السليم لنجاحها : وقد سـمـى الانداد الجيد للمقابلة الشخصية وقتا أكثر من الوقت الذي تستغرقه المقابلة نفسها ، وبدأ هذا التحضير بمعايير تصور ذهني عن ما يمكن ان يدور في هذه المقابلة وكيفية ادارة الحوار والنقاش وطرح الاسئلة والحصول على البيانات بـ شكل أجوبة دون ان يشعرب رجل التفاوض أي فييق للعديل ، بل يجعله يتقبل على اعطاء البيانات طواعيه وسترحاب وبشغف .

ويعمل ضمن الاعداد الجيد للمقابلة الشخصية ، القيام بالتعرف على المؤسسة والفرد الذي سيتم التقابل معه ، عن طريق الحصول على تقرير مسمى السانوى والاطلاع على ميزانيتها المنشورة ، ومعرفة وضعها السوقي وموقفها نموها ، ومروية استجابتها .

٢ - تحديد موعد ومكان المدة القادمة :

يجب على كل رجل التفاوض تحديد موعد ومكان المدة القادمة مع الطرف الذي يريد مقابلته ، حتى يؤكد من مكانه وميعاد المقابلة لهذا الرجل وأن يكون هذا أمرا المدة الزمنية التي سوف يستغرقها المقابل ، وأن يعد نفسه لأجـاز وخصبي مده في عدد المده ، وان لا يحاول ان يتعدى المده أو الفترة الزمنية المحددة للمقابلة ، وان يطلب ميعاد آخر لاستكمال المباحثات في المرة التالية ، الا اذا وافق الطرف قابل معه . اني اناجده مزيد من الوقت لاكمال المباحثات . وفي رجل التفاوض ان يكون قوي الملاحظة ، عندما يامن في امره او ذمته او انه عدم اهتمام ، أو عدم تحايوب ، أو عدم ادعاء من جانب المقابل مده ، ولك سبب ان يكون ملما بكتيكات ومن طرح الالباقه الذي ستعرض له فيما بعد .

٣ - المظهر العام لرجل التفاوض :

المظهر العام لرجل التفاوض ، أثر هام جدا في الحصول على المباحثات المطلوبة . وعلى تشجيع العميل أو المقابل معه على اعطاء البيانات وان يكون صادقاً فيما يقدمه للمبتك من بيانات .

خاصة ان للمظهر العام لرجل التفاوض ، أثر كبير في اعطاء انطباع مبدئي أولى من المؤسسة التي يعمل بها ، وعن خدماتها وعن ادارتها وعن القائمين بالعمل فيها ، خاصة اذا كان المقابل معه يتم مقابله لأول مره ولم يكن لديه تعامل معنا من قبل ، ومن ثم فأن أهـمال رجل التفاوض لمظهره قد يؤدي السيئ اقتراف الشخص المقابل معه ان هذا الاهـمال هو جزء من مده الاهـمال العام التي تنفشي وتنتشر في المؤسسة التي يمثلها هذا المفاوض المهمل في مظهره . ويمكن تقديم الخماث الاتية لرجل التفاوض المسند اليه مهـمه المقابلة الشخصية :-

« يعد على دأبها أن يبرهن في الخلاف الزم فيه وأن يكون هذا وشأنه محافظاً
داكته الألوان أو حماديه يتوافر فيها الاسم والبناء في بعده : من
الألوان القريبة .

« أن يستعد من التكلّف والمنعلة في ارتداء الكبداليات كالسلاسل والحواشم
وتمايل السجاير والولاعات والاتلام والديابيس الذهبية وأن يكون مظهره
امترا في غير مكلف ، متوثراً في غير ضرور ، متواذلاً غير فاذ ، وشعر غليظ
معدن المويج ، وسبعته هو الشخصية بالسالب .

٤ - حسن التصرف واللباقة أثناء المقابلة :

« بعد ذلك ننتقل إلى مناقشة بعض النقاط الهامة :

- تتلى رجل التفاوت في أي تدريب وبعد وسبب ، فلهذا تتلى حسن التصرف ولباقة
في الحديث ، وسرعة البديهة ، والتعبير بسرعة لمشاعر وسلوك المتكلم بسبب
أثناء المقابلة ، ويمكن تقديم هذه النصائح في هذا المجال :-
- أن يكون متروناً في أسلوب وطريقة الحديث والسير والحلويس ، واضح
والحائض النفس أي أن يكون هادي ، الطباع ، مدبر المزاج فغيره شهور
بالثقة ، ومتحمساً بالقدره على أتمام المقابلة الشخصية بدهج .
- أن يحتفظ باللباقة في الحديث ، وإن يعتمد من الخشونة في الحوار وإن
يعكس أثناء المقابلة حالة من الأشرار والتألق والتفاؤل .
- أن يعكس حديثه وسلوكه كل تقدير واحترام لما شخص المقابل معه وإن يتم
ذلك في غير تكلف أو تمنع ظاهر ، أو مغالاة ، فإذا نظمت بأسم الشخص
المقابل معه يجب أن يكون التلفظ به صحيحاً وأن يلقه القلب الاديبي
أو العلمي أو الجمالي أو الاجتماعي الحائز عليه ، وأن يحمل في سرائره
دأباً منه تقدير واحترام .
- أن يعمل على إنهاء روح من الصداقة واللفظ على المقابل ، وأن لا يفقد روح
المجاملة ويساير الانجلاء العام للمقابل معه بحيث يحطم الحوار الذي

قد تحول دون اندماج المتقابل معه ، وكسب صداقة .

ان يكون يقاتل في جبهه النضال لأي موقف طاري ، يحدث أثناء المظاهرات ، قد
يخسره لمواجهة هذا الموقف خاصة تلك المواقف المخرجه التي قد يحد
نحاله ودون ، خذله في .

٥ - ضرورة التكبير في الذهاب الى المقابلة :

مستندة على أساسيات العمل في المجال الاجتماعي

بعد الذهاب ، يجب ان الى مكان المقابلة المحدد للقاء العميل او الشخص
المتقابل معه امرا في غاية الاهمية ، ونسرها شديدة الحكمة ، حيث لا يجب على رجل
التفاوض ان يترك محالا للاحداث العارضة او الطارئة ، وأن مهني ، وينجح في
الوقت الكافي لتخيم انكاره ونرتجها .

ومن ماخذ أذرى فان الذهاب للعميل في موقع عمله مبكرا عن الموعد
ينجح لرجل التفاوض الحصول على بيانات في غاية الاهمية أهدى ما يلي :

* التعرف على الجو العام في المنشأة التي سيفقد بها الاجتماع الخاطيء
للخبر ، خاصة من خلال حديث العاملين بها والعاملين معها اذ يمكن
تصادف حضورهم أثناء تواجد رجل التفاوض ومعرفة مدى ارتباطهم
للتعامل مع المنشأة .

معرفة مدى انشغال التعامل معه ومدى أهميته بالسنة لموقعه
الوظيفي وهل هو على العام كامل بالمنشأة او أن هناك من هو على دراهمه
أكبر منه ، وان وظيفته ما هي الا فخره او استشاريه او شكله .

الاحاطة بالانطباع المتولد لدى العاملين لدى الشخص المتقابل معه
(السكرتيره ، المرووسين) عن المؤسسة التي يمثلها رجل التفاوض ،
والحصول على معلومات عن المؤسسات التي تتعامل معها منشأة المتقابل
معه وعن أهم ما يقدمونه من منتجات وخدمات ، والمزايا التي تفردها
هذه المؤسسات .

ويعتمد أساساً راتيجية الوقت أيضاً على عام فن وتكتيك. " العزقة " وهو فن اختيار وتحديد الوقت المناسب ، سواء في اختيار وقت المواجهة الشخصية ، أو الوقت المناسب لطرح سؤال معين . دون آخر ، للاحتلال على الاجابة المطلوبه من المدعى . ومدخل في ذلك أيضاً فهمه الدجاج والحو المحيط الهمامه الذي يجعل المدعى على أو الشخص المقابل معه افدر على الاجابه طواعيه ، بل وشغف ، ويترجم ذلك وراء شخصه المقابل منه عن قرب ومعرفة اراؤة وطموحاته وأهتياجاته وهو ابانده ومعداته ، و... قدانه ، ومعدلاته ، وكل ما من شأنه ان يساعد على نجاح الحظايه الشخصيه ، وأن يعدل رجل التفاوض على تعلم وإجاده فن التوفيق وتدريب أنفسهم على مهارات هذا الفن .

ثانياً : جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمراقبة :

.....

نحتاج عملية جمع معلومات التفاوض من تعديل معين الى التأكد من مدى ما ادلى به من بيانات او بما تم جمعه من المصادر الاخرى . وبعد الملاحظة والمراقبة لسلوك ونشاط العميل والمتعاملين معه أحد أهم الوسائل المستخدمة في هذا الخصوص .

وتتمتع هذه الطريقة على تمام رجل التفاوض او من بذله ذلك بملاحظة سلوك العميل وتسجيل شاهداته لوقائع معينه تتصل بهذا السلوك وفقاً للمسودج معين حتى يمكن الاستفادة منها في استخلاص مجموعة من المؤشرات ، ويمكن ان تتم الملاحظة بالانتعانة بالاجهزة الحديثه مثل كاميرات الفيديو ، والدوائر القلبفزيونية المغلقة .

ويجب توفر مجموعة من العناصر في هذه الطريقة أهمها ما يلي :

- أ - ان تقوم الملاحظة على عنصر العيان الحسسي .
- ب - ان يكون هناك هدف او سلوك معين او بيان معين يراد التأكد من صحته .
- ج - ان يتوافر لدى القائم بها المدهه على التسجيل والتحليل والربط بين

- **الاعتماد والامتيازات والذواجر والسلوك** الذي يقوم به العميل - **العميل** -
 - ان تكون لديه القدرة على الاحتاط الشاملة بمصادر المودت التي يتوافر
 في العميل ، أي ان يحيط بالاعتماد والامتيازات التي لها أثر في
 أو تدور حول العميل المعرفه هل هذا السلوك دائم أو انه سلوكي عرضي ،
 - ان يكون لديه القدرة على تحديد شواطئه والتعامل بمرونة مع هذه التغيرات
 - رأي أو اتجاه أو قنائه منصفه تم ترويضه اليها من قبل .

وبصفة عامة يمكن القول ان هذه الطريقة تكون في الحده اول سبي بيانات هذه
 عن العميل خاصة في حالة التأكد من مدى سلامة وصدق ما تقدمه من بيانات للمؤسسة
 كما تمكن من الحصول على بيانات أخرى عن النشاط الذي يمارسه بدون ان يفسد
 انه تحت المراقبة .

ثالثا : جمع البيانات عن طريق البريد والبرق والتلكس والتليفون :

وهي من أهم وسائل جمع البيانات ، خاصة اذا تعدد جمع البيانات عن طريق
 المقابلة الشخصية . كما انها تتميز بأخفاف تكلفتها ، الا ان يجب فيها أهم
 تنسيق ووقت أطول من غيرها ، وان نسبة الرد عليها محدودة .
 وتستخدم هذه الوسيلة مع المؤسسات المتعامل معها في الخارج - دول
 على البيانات المطلوبة سواء للاستعلام عن عميل معين ، أو عن نشاط معين أو عن
 ظروفه محددة يمر بها السوق المصرفي دوليا ، كما تستخدم مع البنوك المحلية
 في الاستعلام عن احد عملائها الذين تقدموا بالتعامل مع هذه المؤسسة ، أو كان اسمه
 سابقا تعامل مع هذه البنوك لمعرفة حجم التحصيلات التي حصل عليها منهم ،
 ومدى ارتياحهم وانطباعهم عن التعامل مع هذا العميل .

كما قد تستخدم هذه الوسيلة مع الموردين والمقاييسين للعميل أيضا خاصة
 اذا كان من الصعب مقابلتهم شخصا لسد المسافة أو لاعتبارات الكلفة ولتبادل

ويستخدم قائمه الاسئلة كوسيلة فعاله في جمع البيانات من طرق الترسيد ، والتلخيص ، والبرق ، والدليز والتليفاكسي ، والتي تقوم المؤسسه من خلالها بتعداد مجموعه من الاسئلة بضمها قائمه الاسئله التي يتم جمعها ، الشكل النهائي ، بعد تحديث محدد على أماكن مناسبه لحاي البيانات الخافه بالاسئله وبعبه عامه فـ... أن الاسئله... مدور حول جمع بيانات من :-

- أ - بيانات من حقائق محدد
- ب - بيانات عن آراء المستفي من
- ج - بيانات عن دوائع المصنف من

ويعد استقواء الحقائق أسهلها لتعلق بجمع بيانات عن حقائق مادته بالمورد في حين استقواء الآراء منعلق بأجاءات ومعتقدات ووجهات نظر . وقضايا ومسلمات المستفي منه ، أما استقواء الدوائع فيتعلق بدوائع وأسباب ومحفزات ودوائع لتمام التعديل أو المنقضي منه سلوك معين أو آخر .

وينطلب أعداد قائمه الاسئله مهاره وخبره كبيرتين . وأن كان يمكن من مسـ... فيدا بلى بعض الارشادات في هذا الشأن :-

- ١ - ضرورة تحديد البيانات المطلوب جمعها مسبقا بشكل دقيق ، ورحبه مسـ... البيانات الى أسئلة مديفد ليفوم المستفي منه بالاجاب مسـ... .
- ٢ - براني في تكوين الاسئله ان تكون ، واضحه ، بسيطه ، سبلة الزهم لا تحندل أكثر من معنى ، خالية من الكلمات المعبفه والغامضه والحمل المركبه .
- ٣ - ان يتم تجزئة الاسئله المركبه التي يحتمل ان تشمل الاجابة عليها أكثر من مسـ... واحد الى سؤال واحد لكل عنصر .
- ٤ - ان تكون الاسئله حياديه لا تتضمن أي اجاءات تدفع المستفي منه الى التحيـ... في اجاباته .
- ٥ - ان لا تشمل قائمه الاسئله أي سؤال غير ضروري ، ويجب ان تبدأ قائمه الاسئله بمقدمه موجبه تبين فيها مسـ... هذه القائمه وانها لن تستخدم في غير الغرض منها او استـ... منها : وحـ... منها على الاحاسه لها .

١٠٠٠ - بواعث الإخراج الحظي في ترتيب وسائل الاستئناف الذي يرفع في إطاره ،
 بحيث يكون هذا الشرط من السوء ال والسيوال الذي يرفع ومن ثم ارساء
 باللائمة الاقتناعية التي يبرر اهتمام المستفي من هذه ويجدره بالاحكام
 ارساء القائمة بكاملها ، والبدء بالاستئناف السهولة والرفع منها الى الاستئناف
 ال عبء ، فالأكثر عبء ، وهكذا .

ويجب ان تهمم الدولة بالاعتراف الطائفي والشكاى لئلا تده الاستئناف وان
 في ظروف خاصي يتممه وظروف اخر مكتوب عليه عنوان المسؤولية بوضوح وبذلك
 طابع البريد حتى لا يضطر معه المستفي من الى تحمل تكلف أو من في الحصول على
 طابع البريد او ظرف الاجابة اذا ما أرسل بالبريد .

اما اذا تم ارسال القائمة بالوسائل الاخرى ، فيستعين على رجل النداء التأكيد من
 وصول القائمة بالشكل المناسب . ومتابعة استئناف الاحياء عليها ووجوبها الى الدولة
 بعد هذا الاستئناف .

الفصل الخامس

اختصار واعتماد فريق التفاوض

لكل فرد في قدرات تفاوضية وخصائص يتصرف بها ، وهي جميعها تشكل أسلوبه في التفاوض الذي يمارسه في حياته العملية والاجتماعية ، ومن هنا فإن ليس كل فرد يد لهج للفهم لعملية التفاوض في كافة الظروف والمناخات ، بل انما يتبين عادة ما يجد فرد معين ، في حيز لا تحصى اخر نفس النجاح ودما ، لاخذ علامات القدرات والمردول والرغبات والخصائص والشخصية التي يبعث ويتحلى بها كسائر منجسها .

وهنا ما جعلنا نعرض لهذه المبحرين فيما يلي :

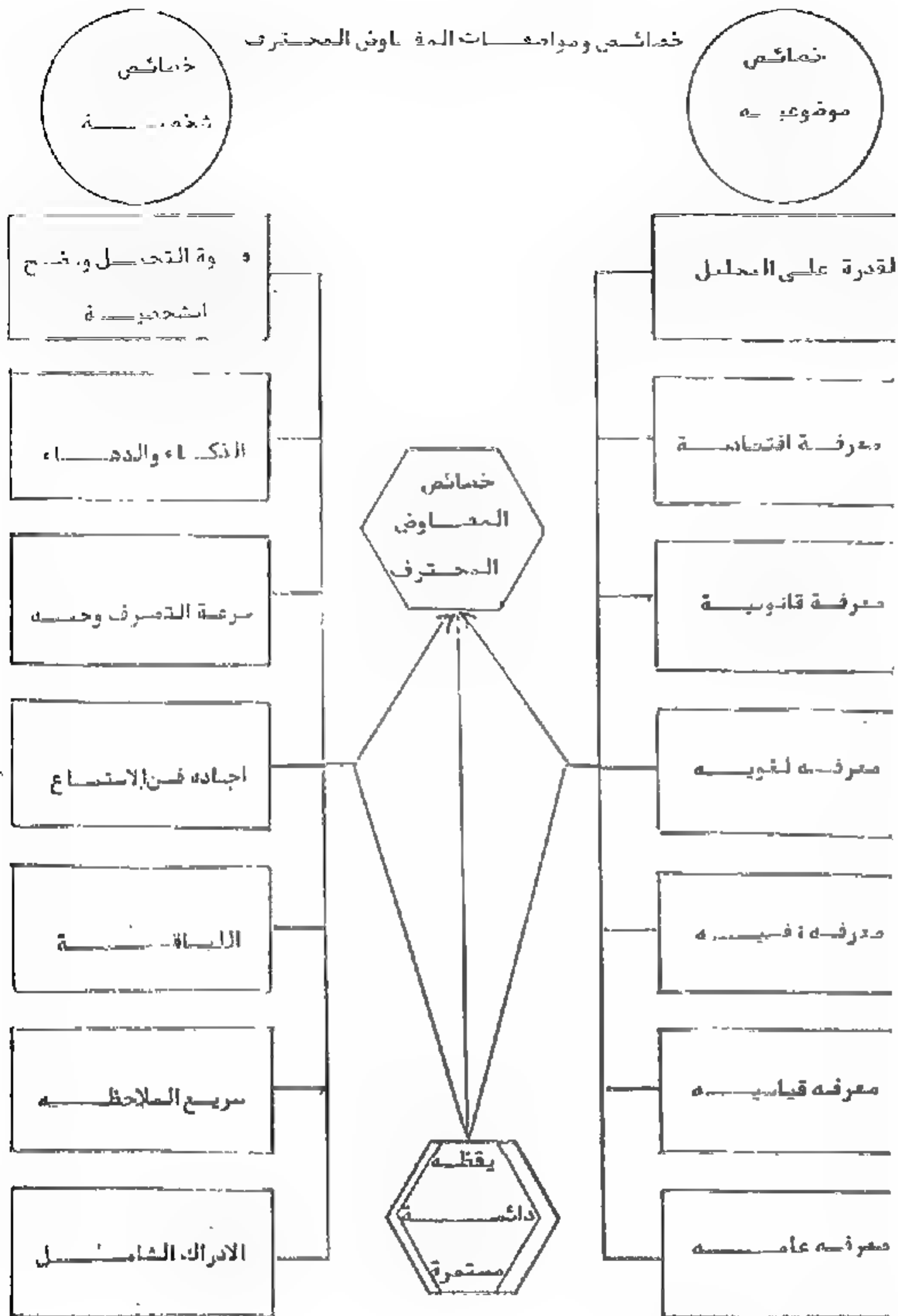
المبحث الأول

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب ان تتوفر في رجس التفاوض المحترف حتى يستطيع ان يقوم بوظائفه التفاوضية خير قيام وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الاطار العام والخصائص الشخصية وجعل التفاوض وتعمل منه صالحا للقيام بعملية التفاوض التي تسند اليه ، وأن كان يجب القول ان كل عملية تفاوض تحتاج الى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ، ولعل هذا مفسر لنا ان كل موقف تفاوضي يحتاج الى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه .

- ومن هنا فقد اصبحنا عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والاداء .
- يتم داخلها تخصص معين ، حيث يتخصص المفاوض المحترف في التفاوض التجاري الاولى ، أو التفاوض التجاري المحلي ، أو التفاوض في العمليات الاقتصادية الدولية أو المحلية ، ثم التفاوض في النشاط الاجتماعي والسياسي ومن هنا يصعب المسؤول ان هناك مفاوضات مدارس كافة انواع المفاوضات ، وعلى نفس الدرجة من النجاح والتميز .

ولكن يمكن القول ان هناك مفاوض عام يسمى بالتفاوض في العمليات والمفاوض المحدوده أيا كيان موجه ١ . أما اذا احتاجت المنظمة لتقديم خدماتها في مكان كبير فحينها ، الحجم والهيكل والانتاج لا يبرهن انها لا تحتاج الى رجال التفاوض الذين يختصون في المجال الذي يتعمق التفاوض فيه ، عليه في ذلك مثل علم الطب الذي يري حتما في كل فرع الاحد ، سواء في الفهم الجارمي العام الذي يتولى شخص من الممرض الذي يمرض في موجه الى الاحد في كل صنف ثم الى الامتداد الطبيب المتعلق بالمرضى في المستشفى للمرضى ، ويمنحه به بناء على مستوى مؤثر محمومة من الخدمات التي تفي رجل التفاوض وأهم هذه الخواص هي :
 يظهر هذا الشكل البياني التالي :



وويمرأا بللى شرفى لهدد الخدائى بنى من الابجار .

أولا : الخدائى من المودة ومعية .

.....

وتتبدل هذه الخدائى بمدى القدرات التفاوضية والمعرفة التى يحوزها رجل الله اوفى والشىء به يكون قد اكتسب المراتب فيها من خلال التعليم والتدريب وممارسته العمل التفاوضى وأدائها بللى .

(١) القدرة على التحليل :

تتعلق هذه القدرة بمدى معرفة رجل التفاوض بنى التحليل الدقيق للقضايا التفاوضية وعناصرها وتوافرها ومعرفة من أى من امور تكون وتترك . هذه القضاة ، وربط الاسباب بالنتائج وإيجاد الدلائل التى تؤيد موقفه ، وبين العناصر والمجمل ، وبين الجبر ، والكل ، ومدى الارتباط بينهما ، ومدى ومتى ونوع وتاييد العلاقات التى تحكمها ، وتحكم كل منهما .

(٢) المعرفة الاقتصادية :

حيث يجب على أى متفاوض أيا كان نوع المفاوضات التى يمارسها ان تتوفر لديه المعرفة الاقتصادية المناسبة حتى يستطيع حساب حجم المكسب ومقدار العائد الخاص بكل عنصر أو جزء منهم التفاوضى عليه ومن ثم يستطيع مقارنته اجمالى العوائد باجمالى التكاليف ، ويقيم فى هذا المجال ان يكون التفاوض ملما بنظام الاقتصاد الدولى ، وعلم الاقتصاد الكلى والاقتصاد الوطنى "الجزئى" اقتصاد التمويل والنقود والبنوك .

(٣) معرفة قانونية :

وهى من أهم انواع المعارف اللازمة للمفاوض والك لى عليه ان يجيد بها ويحوزها بشكل دائم ومستمر من حيث احاطته بالقوانين القانونية العامة التى تشكل لها الأساس القانونى للمجتمعات التى يعيش فيها .

وبقي القديم والعادات التي تحكمه حتى باتت نتائج مفاوضاته في إطار هذا النظام أم ولا تخالف أحد قواعده أو أحكامه .

ومن هنا فإن الاحاطة بعلم القانون العام وما يتقدمه من معرفة بالدمج والفانون المدني والتجاري والجناحي والدولي وما ينمى بها من تعدد حالات تاعد رجل التفاوض على الديام بمفاوضاته بشكل ملمم ، أما اذا لم يكن لديه هذه المعرفة بان نايه ان يصيرين باحد الحفد من نبي النافون القانونية لجانب مع عمليات التفاوض التي يقوم بها حتى لا يقع في خطأ فانظري بهدم كل جهوده التفاوضية .

(٤) معرفة لغويته :

وهي من أكثر المعارف أهمية التي يجب ان يحوزها رجل التفاوض حيث عليه ان يتقن اللغة التي تم اختيارها للتفاوض . وان يعي جيدا معاني الكلمات والمعارف التي يتقدمها وهنا علينا ان نذكر بين

— المعنى الاصطلاحي للكلمة

— المعنى المعجمي القاموسي للكلمة

— المعنى الدارج للكلمة

ويفضل دائما اختيار الكلمات التي لا تختلف معانيها الاصطلاحية عن المعنى أو الدارجة ، فإذا كانت هناك صعوبة في تحديد المعنى العام للكلمة أو احسن رجل التفاوض انه قد يحدث خلال تنفيذ الاتفاقية التي توصل اليها بعض الخلاف فانه يقوم بوضع قائمة الكلمات الاصطلاحية ويقوم بتعريفها بشكل محدد وحتى يلتزم بمعناها اطراف العقد .

(٥) معرفة نفسيته :

يلزم رجل التفاوض ان يكون ملما بعلم النفس وادولسه وظهراته

وقواعده حتى يستطاع ان يحدد الطبيعة والمزاج النفسي للطرف الاخر الذي يتفاوض معه ، وفي الوقت نفسه تحدد الادوات المعرفية التي سوف تستخدمها في ممارسة الخط النفسي على هذا الطرف لاتخاذ قرار اجباره بقبول ما يعرض عليه ، أو على الاقل التأخير على هذا الطرف ، بالشكل الذي يجعله غير قادر على فرض رأيه أو الاستمرار في التفاوض والتشدد في عرض مطالبه ، وخلال هذه المرحلة أكثر التكتيكات التي سوف يستخدمها في مفاوضاته هي : تخصيص وانحداد التكتيكات المضادة والخطية. لهذا بدقّة للانتصار التفاوضي عليه .

(٦) معرفته قياسيّه :

وتتضمن هذه المعرفة بعلم الخداس ، والتي من خلال ما يتم ترجمته القاط التفاوضية التي قياس كمي : يمكن قياسه ومعرفته جيد واسراراً خاصة وتطوره ، وأهم أدوات القياس التي ينبغي على رجل التفاوض الامساك بها الارقام القياسية، وتشمل الارقام القياسية للاعمار التي يقيم كل من الارقام القياسية لاسعار المستهلكين . الارقام القياسية لاسعار المستهلكين الارقام القياسية لاسعار الخبز ، والريف ، والرقم القياسي الضخم . كسما من الضروري معرفة الرقم القياسي للدخل ، والرقم القياسي للانتقال ، والرقم القياسي للنتائج القوي الاجدالي ، والرقم القياسي للحدود موارد من المدفوعات ، والرقم القياسي لسعر الصرف اذا ما كان التفاوض الجسري يتمل بالمعاملات الاقتصادية الدولية أو يتأثر بهذه المواحي الدولية حتى يستطيع رجل التفاوض حساب اثرها وتأثيرها والاستفادة من كل هيكلة في مفاوضاته مع الطرف الاخر .

(٧) معرفته العامة :

وتتضمن هذه المعرفة العامة كانه البواحي الثقافية التي تشكل
الانسان العماد لثقافة التفاوض ، وهناك قائمة اصوليه هامه لرجل
التفاوض ، ولكل من يرقب في الدورول التي كونه متفاوضا ناجحا
وهي :-

" أن يعرف شيء ، نسي كل شيء ، وأن يعرف كل شيء ، نسي
العمل التفاوضي الذي سوف يمارسه "

وهي هنا فان معرفة رجل التفاوض شيء ، نسي كل شيء ، يتأخره نسي
الحديث بثلاثة مع الطرف الاخر ومجاراته خاصة في الاجتماعات غير الرسمية
كندوات الاستقبال ، وحفلات العشاء ، ولقاءات البادي . والتحديث التي انما
ورجال الاعلام ٠٠٠٠ الخ .

ثانيا : الخصائص الشخصية :-

اذا كانت الخصائص الموضوعية يمكن اكتسابها ، بالتحكم والتدريب
وممارسة العمل التفاوضي ، فان الخصائص والصفات الشخصية يتعلق بالبواحي
التي ولد بها رجل التفاوض ، واستعداداته الفطري وعوامل الوراثة التي يتسبب
ايجادها ، ولكن تصبح العهدة فقط هي عقلها وتنميتها وتطويرها وتطويرها
لتكون اكثر ملائمة للعمل التفاوضي ، وبدخل في ذلك نظم التعليم والتدريب
وممارسة العمل ومتابعة هذه الممارسة بشكل دوري وعن كثب تصحيح الاخطاء ،
واوجه القصور ، وتأكيد وتقوية عوامل القوة والمهارة .

(١) - قوة التحمل ونضج الشخصية :-

لابد ان يسمع المتفاوض بشخصيه قويه فافحيه وجدانه بحيث لا تدى الى دور وتألف المحيطين به أو الذين يمارسون معه العمل التفاوضي وقوة الشخصية تعتمد على ادراك المتفاوض امه الطرف الذي يتفاوض معه هو انسان اولاً وقبل كل شيء له سمويه وله حسنه ، ومن ثم يجب ان يتحلى بقوة التحمل والصبر ، وهذا بمعنى ان يدرّب نفسه على ان يتحمل جهداً ومعتلاً متواحلاً مسدة كبيرة ، وان لا يفقد في أى لحظة من اللحظات هذه القدرة ، ونعترف ايضاً بقوة التحمل الى مدى سطوة وبسود ونسوة محابه وعدم امكانية استنارته أو اوتادته تحكمت في هذه الاعباب ، وأن كسبى بعض الاحيان يستخدم نكتيك العميه والزنزرة لاجراج الطرف الاخر أو ، غطائه معلومات معينه بطريقة معينه بحيث يشعر انه نجح فى الحصول عليها من لحظة انفعال حفيظة ، فى حين تكون هذه العميه جزء من خطة مكمله لاحكام السيطرة على هذا الخصم باعطائه معلومات معينة ساعد على اخذاد قرار معين يرضى بخصن فى الوصول اليه .

(٢) - الذكاء والدهاء :-

يجب ان يقتضى رجل التفاوض بالذكاء الحاد والدهاء الشديد ، حتى يستطيع القيام بدورة التفاوضى بنجاح وفاعليه كاملتين ، حيث يرتبط دارة الحوار التفاوضى بمدى ذكاء ، المفاوض فى تحديد معرفة اوجه القصور والضعف لدى الطرف الاخر ، لاستغلالها ومعرفة اوجه القوة لتحديد مسا مع الطرف الاخر ، كما ان للمكر والخداع دور هام فى ممارسة العمل التفاوضى ، ومن ثم فان انصاف المتفاوض بالدهاء الشديد أمر حيوى ولازم لنجاح الممارسة التفاوضية .

خامساً : إذا كان المصالح المتفاوضة غير متوافقة ، فيجب الأخذ بمصالح الدولة .

(٧) . حسن التفاوض وفهمه ودقته :-

في اللغة العربية ، يقال " اكل فعول ، فعول رد فعل مساو له في النوع ووجه ما دل عليه ، في الاتجاه " إلا أن في العمل التفاوضي يتردد الأمر أهميته وغرابته وقوة ، فتدبرك من رد الفعل ، أكثر أو أقل من الفعل ، وقد يكون في ذات الاتجاه أيضاً ، إلا أنه في في النهاية إن هناك رد فعل ، وبعبارة أخرى إذا ما في حسن التعرف ذاته ، الطبيعة شديدة الحساسية حيث يتم فعاليتها بهدوء وذكاء ، وإدراكه متكامل مدرك : إذ استعداد هذه العملية التفاوضية ومحاور التغذية المتفاوضة بشأنها .

(٤) :- اجادة فن الاجتماع والاتصالات :-

فن الاجتماع ، فمن في الفنون التفاوضية كثير الاهمية التي لها دور هام وخطير في نجاح العمل التفاوضي . فالاستماع مصدر حيوي للحصول على البيانات والمعلومات التفاوضية التي يمول ويعتمد عليها في العمل التفاوضي ، بل أحيانا يكون المصدر الوحيد المنح حيث يتم التفاوض لأول مرة مع الطرف الآخر دون معرفة سابقة أو سابق اعداد ، ونكون بالطبع هذه العملية عملية ، مفاوضات تمهيدية استكشافية غرضها جمع المعلومات والبيانات أو إعطاء الوقت الكافي لجهاز الاستخبارات التفاوضية للحصول على هذه البيانات والمعلومات والاعداد الكامل للعملية التفاوضية الرئيسية .

(٥) :- اللياقة والكياسة :-

تعريف طلاقة الحديث ولباقة المفاوض في إدارة الحوار التفاوضي وكيفية في حسن اختيار اللفاظ والعبارات التي تعكس الاحترام والود والرغبة العائدة في الوصول إلى الحل التفاوضي .

احد الزاد على الرئيسية في نجاح العدل التفاوضي ، فعلى سبل المثال يمكن تغيير عادات وملوك الطرف الاخر واجباره على التجارب معها مما يارب في الكياسة في معاملته وادارة الحوار التفاوضي معه بشكل سارع ابي درجه يمكن معه ان تحمله بنجاح في لقاءاتنا وينبغي موقفا وينبغي الى الابد مطالبه التي كان يربح المفاوض معنا بها أو المطالبه بها ، ويدخل في ذلك قدرة المفاوض على اشاعة واختفاء جو نام من البهجه والسرور والترحيب والتقدير والاحترام والتحجيل بالطرف الاخر ، بل وبالمه يجعله الى منيره .

(٦) صريح الملاحظه والفطنه :-

~~~~~

كثيرا ما تحدث اشياء مفيرة ومقناحية العشر اثناء الجلسات التفاوضية ، وهذه الاشياء المفيرة تكون مناسبة مناسب للفضايا التدوينية واجزائها ، وعناصرها أو الشخصيات المتفاوض معها ، وسرعة الملاحظة ناسد على ادراك ومعرفة وتشخيص هذه الاشياء والاعتماد بها في الجلسات التفاوضية ، خاصة في الاحاطة بالعوامل والحوثرات التي تؤثر على الطرف الاخر فعلى سبل المثال معرفة ان هذا الطرف يعاني من حساسية جديدة فيهم التدخين أو اللروائح النفاذه أو حساسية في الجبس الاخر أو عدم تكييف معه ، يساعد كسل هذا على حسن ادارة العملية التفاوضية بشكل كامل .

#### ( ٧ ) - الادراك الشامل والمتكامل :-

~~~~~

كما سبق ان بينا ان القضية التفاوضية اجزاء وعناصر ، ومن اجمالي هذه الاجزاء والعناصر تتركب القضية التفاوضية وتنكامل عناصرها ، ومن ثم فكل التعامل الجزئي مع احد الاجزاء لابد ان يتم في اطار النظرة الشاملة والمتكاملة للقضية التفاوضية ككل .

وأن أي تصور مدى قدره المفاوض على الإدراك الشامل والمتكامل لتأثير
المعالجة التفاوضية لجزء أو عنصر من عناصر القضية على القضية التفاوضية
لكي يؤثر على مدى قدرة هذا العنصر الذي الوصول إلى الهدف دفع التفاوضية .
ومن ثم يجب أن يتصف رجل التفاوض بالقدرة على الرؤية الشاملة والكاملة
والمتكاملة للقضية التفاوضية ككل حتى ولو كانت مهمته تحديد في معالجة
أحد أجزائها وعناصرها .

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن قدرة رجل التفاوض الناجح على استخدام
كل هذه الخصائص بمعالجة ، إنما يتوقف بكاملها على مدى ما يتصف به
من " يثقته " تأخذ شكل " الدوام " والاستمرار ، ولما لها من أهمية نسبية
نعرف لها فيما يلي :-

ثالثا : الميظنة الدائمة المستمرة :-

~~~~~

وهي من أهم صفات رجل التفاوض الناجح . والتي تدور بها لادخل لأن يكون  
مفاوضا مهما حاز من قدرات أو من مواهب تفاوضية . حيث تمثل " الميظنة "  
المسار الحاكم للاستفادة من هذه القدرات ومن تلك المواهب .  
" فالميظنة التفاوضية " تعنى ضرورة تواجد استعداد دائم للمفاوض في أي وقت  
وفي حالة " معيشة " تفاوضية شالكة مبنية على توازن معلومات دقيقه وكافية  
عن الطرف الآخر ، ثم تحليل سليم لهذه المعلومات والوصول فيها إلى مجموعة  
كافية ومناخية من المؤثرات ، تكفي للحصول على استنتاجات صحيحة من  
قدرات وامكانيات هذا الطرف من ناحية ، وعن نواياه واتجاهاته واهدائه من  
ناحية ثانية ودون أي تهويل أو تهوين أو تأثير بأي قناعة أو حكم مسبق مبني  
على " تقدير " مقرر من قبل .

ومن هنا فإن الامكانيات والحقائق وحدها هي اساس الميظنة التفاوضية ، وليس مجرد  
الادعاء الكاذب أو التواحد المبني على العوايا غير الحقيقية والتي تغزبها الاماني الواهمة .

ومن ثم فإن من الأهمية بعك أن يكون هناك حشد تفاوضي ، كامل قائم على حـر التخطيط ، والتنظيم ، والاعداد ، وتوزيع الأدوار ، والتدريب على مهاراتها ، وادائها ، وتحقيق نتائجها ودمجها بالحق عليه كخدمة الملح بالإنفاضة التفاوضية .

وهناك عوامل أخرى عديدة تتدخل بشخصية رجل التفاوض أهمها أن يكون لديه مهارة وتدرت الاعداد والتخطيط الجيد للعملية التفاوضية ، وأن تكون لديه القدرة جمع المعلومات الكافية عن موضوع التفاوض وتحليل هذه المعلومات و اتخاذها في ميعة الاستراتيجية والعباسات التفاوضية واسقاء الكيفيات التفاوضية المناسبة للتعامل مع الموقف التفاوضي ، وأن يكون لديه المرونة والاستمرار على الوصول الى الهدف التفاوضي مهما كانت الصعاب والخطوط التي يواجهها .

والمناسبة حتى يتمكن من تحقيق هذه الهدف ، وأن يكون لديه الاحاسيس المتفوق الذاتي والامان والثقة فتلا من قدرته على تعديل الاتصال بينه وبين الآخرين واستيعاب المواقف المختلفة التي قد يتعرض لها أثناء العملية التفاوضية ، واستعدادة للدخول في مخاطر محيية بدقة وشمادة تلي قدره وحريية الحركة والفكر السريع مع متطلبات الموقف التفاوضي المحيط به واستعدادة للتلوث مع هذا الموقف وما قد يتطلبه من استخدام سبب والقوة أو التهديد بهذا الاستخدام للضغط على الطرف الاخر لكسب الجولات التفاوضية ويجب التأكيد من توتر هذه العوامل جميعها في شخصية رجل التفاوض ، وأن كـ بالطبع بنسب مختلفة ، ومن اختلاف هذه النسب يتم اختيار التفاوضيين الملائم لكل قضية تفاوضية على حدها ، أي وفقا للطبيعة والشخصية التفاوضية التي يتناسب معها ونكون اقدر في معالجتها وتحقيق النجاح فيها .

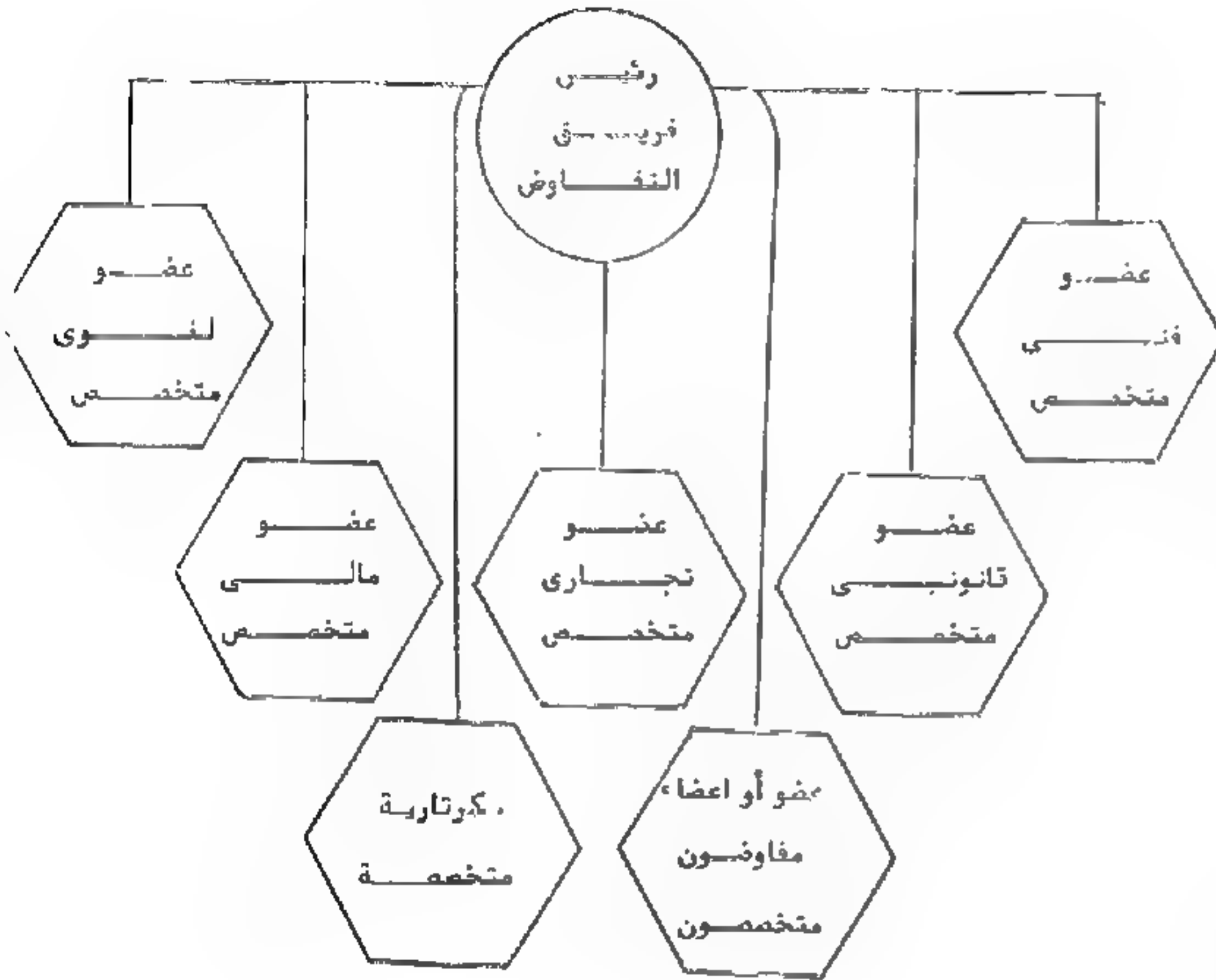


ويتم اختيار أعضاء الفريق من عدد من الأفراد المتخصصين الذين هم ذوو خبرة

الذكي التالى

٢٨٠

تكوين فريق التفاوض



## أولاً - رئيس فريق التفاوض :-

-----

وهو أهم من أعضاء فريق التفاوض على الإطلاق ويجب الاهتمام بحسن اختياره والعباية بهذا الاختيار حيث يتوقف نجاحه على مدى تحقيق الوادئ والانسجام بين أعضاء الفريق والوصول إلى مفاوضات ناجحة ، فضلاً عن قيادة فريق التفاوض في مختلف الظروف والظروف الأخرى التي سوف يمارسها الطرف الآخر أثناء عملية التفاوض .

ويشترط في هذا الرئيس توافر بعض القدرات والخصائص والمهارات وعلى مدى جودة هذه القدرات والمهارات والخصائص يتوقف نجاحه . نجاح الفريق في تأدية المهمة وتحقيق المكاسب المتوقعة منه ، من ذلك في ذلك مثل العائتر وقائد الأوركسترا الموسيقي الذي عليه أن يوجه أعضاء فريق العزف الموسيقي بالشكل الذي يحقق الانسجام والانسجام والتوافق في الأداء ، وكلما كانت العلاقة والرابطة قوية أعضاء الفريق ورئيسه كلما كان قادر على تأدية مهمته ، أي مدى طاعة واحترام وانتفاع أعضاء الفريق بهذا الرئيس ونجاوبهم معه وانسدادهم لبذل كافة الجهود وبإخلاص لإنجاح المهمة التفاوضية تحت قيادته ونفائهم لتحقيق الهدف المطلوب . ويتطلب اختيار رئيس فريق التفاوض توافر مجموعة من الشروط والصفات في الشخص المرشح لتولي رئاسة الفريق التفاوضي أهمها ما يلي :-

( ١ ) - القدرة على قيادة فريق التفاوض بغض النظر عن تخصص كـمـل عضو من أعضائه ، وإدارة العمل التفاوضي بنجاح أي فيما ينصل بعملية

### تخطيط العملية التفاوضية

|        |   |   |
|--------|---|---|
| تنظيم  | " | " |
| توجد   | " | " |
| متابعة | " | " |



(ب) ان يكون لديه شعور عميق بالمسؤولية الشخصية عن نجاح او فشل افراده

وعلى التكلفة العادية (العمالة التعاوضية بحيث قد يمكن ماى قدرته على الاستفادة من تخصص كل عضو من اعضاء فريق التفاوض واعداً له افراده لخدمة اداائه وتوطيد خبراته وحفر قدراته وطاقة التفاوضية التي قد اوفى بها يمكن

يسر، دى الى تحقيق الهدف التفاوضى فى :

- أوفر وقتاً ممكن
- أقل جهد ممكن
- أقل تكلفة ممكن

(ج) ان تكون لديه القدرة على تنسيق المواقف بين أفراد الفريق بشكل فعال بحيث

يحسن توقيت كل جهد من جانب كل عضو من اعضاء فريق التفاوض ، وبالشكل ينعكس على حسن سير العملية التفاوضية وبما يسود دى الى معظم لعائد التراكمى للعملية التفاوضية ، وهذا يشمل القيام بالآتى :

- حسن توزيع الادوار والمهام التفاوضية •
- رسم الخطة التفاوضية وأحكام الحبكة فى استخدام الادوات والمؤثرات التفاوضية لأحكام حسن استخدام الخطط التفاوضية وتوقيتها •
- الفهم الكامل للأهداف المحددة والمطلوب الوصول اليها والتعامل به ومرونة كامله مع معطيات هذه الأهداف •
- تقييم كل جهد تفاوضى فى إطاره الزمنى ، وإطاره الهدهدى ، وإدراكه —
- الرمادى " عناصر التكلفة والوقت والنتيجة المحققة " •
- المتابعة الدقيقة والحثيثة للسلوك التفاوضى لكل من :
  - افراد الفريق
  - الفريق الآخر المتفاوض معه •
  - القضية المتفاوض عليها •
  - المناخ العام المحيط بعملية التفاوض •

( د ) ان تتوفر لديه القدرة على حسم الخلافات بين أعضاء الفريق والتدخل السريع وان يواءم لفريقين او راد فريقه التفاوضي ويقضي على أى تناحر بينهم ، أو على ما من شأنه ان يحدث هذا التناحر أثناء عملية التفاوض ، وفي الوقت نفسه اعطاء كل منهم التعدير الذى يستحقه ليكون هذا حافزا ودافعا له لأداء الجهد من ناحية ، ولتقليل عوامل التوتر والمنارعات من ناحية أخرى .

ويعتبر هذا العامل أساسا بمدى قدرة رئيس الفريق على توفير العلاقات الطيبة بين أفراد فريق التفاوض ، وأشاعة جو من الاستقرار والألفة بينهم ، والاحترام المتبادل ، والثقة فى أ استطاعتهم تحقيق الأهداف التفاوضية ومضى التغلب على المحددات والعقبات والمناورات التى يقوم بوضعها الطرف الآخر خاصة فى ظل الظروف والمواقف المختلفة وحسم أى خلافات تطرأ .

( هـ ) ان تتوفر لديه القدرة على استيعاب لحظات الانفعال وتجاوزها والتعامل معها بهدوء ، أى ان يكون واسع الصدر ، قادر على امتصاص الصدمات ، مشبه فى ذلك مثل الاسفنج الذى تمتص الماء ، ثم يقوم بتحليل هذه الصدمات ومعرفة أسبابها وعواملها ، ثم التعامل معها بهدوء وباقتدار .

( و ) تكامل الشخصية وانسجامها وتوازنها العاطفى والنفسى والجسمى ، أى ان يصفى بعدم التكبر ، وعدم الغرور او التعالى على الأفراد ، وان يترفع عن الخطايا والسهوات والدنايا ، وان يكون لديه قدر وافى من العلم ، والورع ، وحسن الخلق بالشكل التالى :

أولا : المعلم : أى ان يكون ملما بعلم التفاوض ومناهجه واستراتيجياته وسياساته  
..... وتكتيكاته ..... الخ .

ثانيا : الورع : أى ان لا يقترب مما ينهى عنه السلوك الحميد .

.....

ثالثا : حسن الخلق : أى ان يصفى باللطف والرفق واللين والسلاسه فى التعامل .

.....

## ثانيا : عضو فني متخصص :-

-----

كثيرا ما يكون محور التفاوض التجاري شراء أو الحصول على حق من حقوق المعرنة أو براءة من براءات الاختراع ، وهو من جانب فني يحتاج الى منح من لتوضيح المجالات والعناصر والابعاد المتعلقة بهذه المواد أو المعرنة . أو الاختراع وتأثير كل منها على عناصر :-

• التكنولوجيا .

• الجهاز .

• الوقت .

• الهدف المطلوب الوصول اليه .

ومن ثم يلزم وجود هذا الفني المتخصص لترشيده اذ يجب ان السفاوضي لشركته في التفاوض . واظهار مدى أهمية أو خطورة قبول أو رفض أو اقتراح أو صرفه بعدمه من الطيرت الاخر نرى هذا المجال الفني .

## ثالثا : عضو قانوني متخصص :-

-----

لاستطيع فريق التفاوض القيام بعمله كما يجب بعيدا عن القوائد القانونية الحاكمة لموضوع أو محل التفاوض حتى لا يعطد بهما ، ويكون السبب عدم خريجة أو عدم قانونية ما تم التوصل اليه من نتائج أو وجود ما يمنع قانوني لتنفيذ الاتفاق الذي تم توقيعه .

ومن هنا فانه من المناسب ان يكون هنالك عضو قانوني متخصص داخل فريق التفاوض . تكون مهمته ترشيد العمل التفاوضي وتوضيح مدى قانونية أو عدمه قانونية ما يعرض من مبادرات ، ومدى سلامة القرارات من الناحية القانونية أو عدم ملائمتها .

دءى صدى توافق الاركان الملحة القانونية فى العدة وقد اذنى منكم اذراهم  
 ، من حيث الشكل أو من حيث مضمون العقد الجزء مع امراضه .  
 .ة عامة شأن أى عملية تفاوض يتم فى إطار من الحقوق الخاصة باطرافها  
 التزامات التى تتم التوصل اليها ولكي لا تعطى عملية التفاوض بالهوان  
 راف القانونى وحتى يكون هناك وضوح فى الحقوق والالتزامات وعدم تعارضها  
 عنها فضلا عن تعيينها بشكل سليم وواضح بحيث الاستعانة به فى المفاوضات  
 من يحضر العمليات التفاوضية ليبدى وجهة النظر القانونية فيها يتم بحثه  
 ما ينظم الى الفرد القانونى المتخصص الحق فى لفت نظر أو تنبيه وتوعية  
 صاوى المتخصص فى أى وقت من الاوقات الى خطورة ما ينجم عنه أو الى ما  
 يهدد الفريق الاخر من اضرار لفظ معين له معنى قانونى معين ، خاصة  
 كان هذا القانون على المام كامل بالقضية التفاوضية وبالهدف الذى يسعى  
 يلى التفاوض الى التوصل اليه .

رى بعض الباحثين ان مهمة القانونى المتخصص تقتصر فقط على متابعة  
 الامدادات أو الاتفاقيات التى تتم التوصل اليها أى بعد انتهاء العملية التفاوضية  
 من وجهة نظر قاصرة ، لان متابعة المعاهدة هى ختام جهد صاوى تم ومن ثم  
 ن هذا الجهد اذا تخلله اخطاء قانونية أو جاء به التزامات غير قانونية أو حقوق  
 لها من الناحية القانونية ناهى يكون من الصعب على رجل القانون تنبيه ما  
 التوصل اليه اذ سيقضى هذا انادة فتح جلسات التفاوض مرة اخرى واستد  
 جديد فى سلسلة من الاجتماعات وغالبا ما سيتخذ المسئول أو رئيس الفريق  
 صاوى أو من يرفع اليه قرارا " بتفصيل " المعاهدة أو الاتفاق وفقا لما تسم  
 صل اليه دون أى تعديل نظرا للضغوط التى يشنها الفريق الاخر اعلاميا  
 بيا وماديا وفى الوقت نفسه قد يكون هذا المسئول قد اعلن عن انتهائهما  
 سات التفاوضية أو تم توريطة نى مؤتمر صحفى اعلن خلاله انهما الجلستات  
 اوضية ونقاشهما وهو ما كان يمكن تجنبه بمشاركة العضو القانونى المتخصص فى  
 لسات التفاوضية وعدم ابداءه حدى تنهيه .

#### رابعاً - عضو مالي متخصص :-

-----

وهو من أكثر الاعضاء أهمية في عمليات التفاوض التجارية والاقتصادية حيث تعلق عملية التفاوض بكثير من الجوانب التمويلية التي تتطلب بالتدقيق وشروط التمويل وسداد ، وعادة ما يتم تمويل الصفقات التجارية من طريق الحصول على قروض مصرفية ، أو تسهيلات ائتمانية من الموردين أو البنوك . ومن ثم فإن يتم التفاوض على مبلغ التمويل ، وشروط الاستخدام لهذا المبلغ ، وفترة السداد ، وفترة السداد ، وبكيفية التمويل وما تنطوي عنه من شروط تفاوض على سعر الفائدة . والمسؤوليات . والمعايير ، بل وسنوع التمويل المستخدمة في التمويل حيث كما نرى ما يتخذ عدم أكثر من عملية في عمليات التمويل عند تعلق الصفقة التجارية بأكثر من دور ، وأكثر من منتج من المنتجات والتي يقوم بتوريدها من أكثر من دولة ولكل منها نظام الخاصة بها ونظام تمويل الصادرات الذي يقوم بمحج وتقديم هذا التمويل .

#### خامساً - عضو تجاري متخصص :-

-----

حيث يجب ان يكون في المفاوضات الاقتصادية والتجارية عضو تجاري متخصص للتفاوض على شروط الدفع والتسليم والشحن والتأمين وعلى ما تتضمنه العقود من ظروف القوة القاهرة وبمسود فصل بحوث العقود والعقود والتزامات اطرافه ، كما ان وجود هذا العضو وحاطته بالظروف الاقتصادية العامة والتجارية التي تحكم عملية الشراء والتصنيع للمنتج المزمع استيرادها أو شرائها أو التفاوض للحصول عليها تجعل من هذا فريق التفاوض أكثر نجاحاً في مفاوضاته مع الفريق الآخر .

## سادساً - - - - - لغة لغوى متخصص :-

اللغة أهمية قصوى في التفاوض فهي أداة توديع لكل الادعاءات واداة صائغة القرار واداة تحقيق النتائج وأكثر من هذا فدوسها لا يمكن من القيام بمفاوضات مناسبة بل بأي مفاوضات على الإطلاق ، وكثيرا ما يتم الاتفاق على لغة ثالثة ليست لغة الاطراف المتفاوضة خاصة اذا كانا لا يخطان بها ، ومن ثم فانه يفضل نسي كافة الاحوال أن يتقدم الوقت للمفاوض لغوى متخصص اذا كان اعضاء فريق التفاوض لا يتحدثون هذه اللغة الثالثة ، ليس للقيام بعملية الترجمة ولكن أيضا للوصول الى صائغة مناسبة لها بمتهدفة الوفرة المتفاوضين من طرح مبادراته وارائه ويمكن رد عليها ، وفي الوقت ذاته لتوضيح المعاني المختلفة للكلمات والالتباسات ودلالة كل منها وما يمكن ان يشأ عنها فالكلمة والمنظ وللإطلاق أهمية محورية شديدة ولا يخفى ان افضل الامثلة ما قامت به بريطانيا من استخدام كلمة " اراضى " بدلا من " الاراضى " في القرار رقم ٢٤٢ لمجلس الامن السابع للامم المتحدة بشأن انسحاب اسرائيل من الاراضى العربية وما يرتب عليه من صعوبة تنفيذ القرار وهو يعد مثالا واضحا على خطورة الكلمة وتأثيرها وجوانبها التي يمكن ان تحيط بها ونشائجها التي يمكن ان يسودى اليها وهو ما نحاول تلاقيه من استخدام لغوى متخصص يكون حاضرا لعملية التفاوضية ومشاركا فيها اذا دعت الضرورة الى ذلك أو مقدما لخبرته ورأيه بماقى اعضاء الفريق المتفاوض .

## سابعاً - - - - - أعضاء مفاوضين متخصصين :-

والامر لى هذا ان يجيد هؤلاء جميعا عملية التفاوض ، وقد يكون رحيل للتفاوض على الصام بهذه التخصصات المختلفة وأن تحضار عمسة اسفاوض لاكثر من مفردة .

بالغنى التفاوضي ، وخبرة عملية سابقة ناجحة في التفاوض ، فإذا ما كان هؤلاء الاعضاء ،  
المتخصصين بحدود ونهاية لا بأس .

أما اذا تعذر ذلك فانه من الضروري ان تعتمد عملية التفاوض الى مفاوضات محددين ، حيث  
ان محور كل عملية تفاوضيه جهد بشري مركز ، وعقلي مكثف لا يستطيع كافة الافراد القيام  
به ، بل يتطلب قدرات ومؤهلات معينة ومهارات عالية محددة ومتنوعة ، ومفاتيح وخدمات  
بحورها المفاوضات المحترفة ، والتي يحكى العرف المبسط لها فيما يلي :-

« القدرة على تحقيق وتلبية الامال الضال بينه وبين الآخرين بما يعمل على حسن سير  
الرسالة الدبلوماسية المطلوبة بسهولة وسر وبطاقة في الوقت المحدد لها . وبالشكل  
المحدد لها وبالمحتوى والمضمون المحدد لها .

« ان يكون شديد المراس . . . يعرف كيف يختار كلامه بدقة وكيف يخاطب الطرف  
الآخر بها وكيف يجذب انتباه المحيطين بالفقيرة التفاوضية وينمي اهتمامهم بها  
ويخاطبهم باللغة التي يفهمونها . . . وأن يجيد التعبير بهذه اللغة بأسلوب ارتى

مهذب يسقل خلاله ما يريد ويكسب به تاييدهم لمطالبه وخدماتهم لتحقيق هذه المطالب  
« القدرة على صياغة وتركيب وطرح الاسئلة التفاوضية بالمصوغ والبراهين ودواب الاسهام  
المناسبة ، في التوقيت المناسب والحصول على الاحياء التي ضمن الموضوعات  
المنطلوبة أو الحصول على رد فعل معين مطلوب الوصول اليه .

« القدرة على ضبط النفس والتحكم في المشاعر والمواقف والسيطرة على الانفعالات  
وتتطلب الحواس البدنية والاخلاق العقلية وتدريبها على اليقظة السريعة المستمرة لكافة  
ما يدور او يتصل بجلسات التفاوض أو بالقضية المتفاوضة من عوامل حركته طارئه  
أو مستمرة دائمة أو مستمرة صغيرة ، أو عوامل ثانوية لا تخضع للتغيير . أو عوامل  
متأثرة بنتيجة الجهد التفاوضي .

« القدرة على التمثيل وحيلد والقيام بالدور المحدد له والذي قد يتطلب منه اظهار  
روح الود والمداينة والحب والنفهم الكامل لكل ما يطلبه الطرف الآخر ، على  
الرغم من ان تكون المشاعر الحقيقية أو النوايا الحقيقية غير ذلك تماما .

- ✱ القدرة على التحايل الموضوعي السوء مع اللبائس والمعلومات السيئة يستقربها من الطرف الآخر خلال الجلسات التفاوضية ، أو خارج هذه الجلسات ، والحكم الحائض على رموز أفعال هذا الطرف ومعرفة ما به وسلوكه ، واتخاذ القرار اللعم في الوقت الملائم ومعدية بالانكل والمورة المناسبة ، حيث يخدم الانتصار في القضية التفاوضية .
- ✱ القدرة على المفاذ لما وراء اللفظ ، والنوصل الى ما وراء المفاذ أو الحملة الخطابية التي تلفظ بها الطرف الآخر ومن معرفة وجهه نظره الحقيقية ، ومدى توافق ما يعلنه مع ما يبطنه الباطن ، وما يستلزمه من قوة ومرتبة وشدة الملاحظة لزلات اللسان ومراحمه استغلال ذلك دون ان يشعر هذا الطرف بأنه قد كشف عن نفسه ومن ثم كسب الجولات التفاوضية بناعلية ونجاح .
- ✱ القدرة على الاحاطة الشاملة والمنكاملة بكافة وجهات النظر المتعددة ، والآراء المتضاربة حول القضية التفاوضية ، وعلى نطاق مساهم بدور داخل جلسات التفاوض ، وبراعة وكفاءة ومهارة الاستماع والانتباه الذكي للرأي الآخر الذي يبديه كل من المتفاوض الآخر ، أو مؤيديه أو المهتمين بعملية التفاوض وبالقضية التفاوضية ومن ثم معرفته ما يخططون للوصول اليه ، واستراتيجياتهم ومساوماتهم التفاوضية والتنبؤ بالتكتيكات التي يقومون باتخاذها ، ومن ثم الاستعداد لها بالخطط والاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات المضادة .
- ✱ القدرة على عدم الانجذاب والانسياق وراء الحفريات والمثيرات العاطفية والمادية والنفسية سواء للقيام بتصرف معين أو حتى لمجرد الاسترسال في الحديث لنقاط تفاوضية معينة ، أو الاندفاع لنقاط أخرى غير جوهرية أو بعيدة عن الموضوع وطلب القضية التفاوضية أو هامشية ليس لها اتصال أو علاقة قوية بمركز القضية .



بل تقع على الأطراف النهائية لمحددة دائره المقتضى المناوذه  
ومن ثم ضمان عدم تباع الوقت ، والجهده ، والكيفيه في أمور  
لاعائد عنها ولا طائل لها ولا تأثير فيها ، على المقتضى محصور  
التفاوض .

» ان يحور مجموعه من الصفات الشخصية الامامية والتي أهمها ، الجده ،  
البراه ، قوة الشخصية ، القدرة على التأخر ، علامه العباره ومحة  
الحاق بالاشاط ، القدرة على اشاعة جو من الصرح والاشاتيه ،  
الكيف الحريص العرن ، الذكاء ، الحاد ، والقدرة على الحزم بحيث  
يكون حازما بدون حجر ومرنا بدون تعيب .  
وهو فوق كل هذا لديه انقياء ، وولا ، وإخلاص للمقتضى اسفاوضيه  
والسلطة التي اوفدته للتفاوض بشأنها .

#### ثامنا - سكرتارية متخصصة :-

-----

تتولى هذه السكرتارية مهمة تجميع البيانات والمعلومات وعداد اجده  
المفاوضات وترتيب وحجز المواعيد واعداد الامكنه ووسائل النقل والاتصالات  
واخطار الاطراف بجدول التفاوض ومناخه سير القضايا التفاوضيه وعداد  
المذكرات والملاحق ومبوعات المناقشات ومفيضة الحوار الذي يتم انتهاها بالجلسات  
التفاوضيه وما انتهى اليه في كل جلسه ثم اعداد وكتابه وطبع المداهدات  
التي تم التوصل اليها والاشراف على توقيعها كما تبعض مهمة أكثر خطورة  
للسكرتارية وهي مهمة " الامن " وحفظ سرية الجلسات والاتفاقيات التي يتم  
التوصل اليها وهي مهمة تقتضي من السكرتارية بذل كل جهده في سبيل  
التأكد من الاتي :-

- ١ - سلامة المبنى الذي يعقد به المفاوضات من الناحية الامنية .
- ٢ - سلامة تشكيل اعضاء فريق المفاوضات من الناحية الامنيه .
- ٣ - سلامة الاتصالات التي تتم بين اعضاء الفرق بينهم وبين الغير من الناحية  
الاصيه

ويحذف لك كرتارية لغت نظ ر رئيس الفر في الى حد عرة أي وضع  
 ت بن لهم أو الى أي قصور في النظام الامني أو أي معلومات وردت اليهم  
 دون ان يقوم أي منهم مباشرة بالاعمال ليعذو الفرد في الذي لديه الاحتمال  
 الامني ومركز الرئيس العربي اخذ القرار المناسب •  
 وتعمل الكرتارية لتكون بمثابة جهاز معلومات وعلاقات عامة حيث تقوم  
 بتجميع البيانات والمعلومات التي تهتم فريق التفاوض خاصة البيانات  
 والمعلومات التي تبثها وسائل الاعلام أيا كانت صحف ، مجلات ، إذاعة  
 تلفزيون ٠٠٠٠ الخ • وتنسيقها ومرفها أولا سأل شالي رئيس الفريق التفاوضي  
 واعضاءه كما تعمل الكرتارية كعلاقات عامة في تلقى الاتصالات  
 التليفونية والرد على الاستفسارات العامة والتعليقية دون استعادي اسـ  
 جواب غير مصرح بها أو ذات حساسية معينة •

### المبحث الثالث

#### اعداد وتدريب فريق التفاوض

\*\*\*\*\*

إذا كان لاختيار أعضاء فريق التفاوض أهمية قصوى لنجاح العمل التفاوضي، فإن هذا النجاح يرتبط بمدى حسن الأداء التفاوضي الذي ينفذه هؤلاء الأعضاء، وهو أمر يرتبط على مدى تألف واستحسان وتكاتف ووحدة هذا الفريق، وحجم المعلومات التي لدى كل واحد منهم، ومن هنا تأتي أهمية عملية اعداد وتدريب وتهيئة فريق التفاوض للعمل التفاوضي، عن طريق اكساب افراده الصلوات المطلوبة والكيفية المناسبة العملية التفاوضية، مثل الخبرات وحفز المهارات التدريبية لكل منهم، وإشاعة روح الانسجام والتآلف بين أعضاء الفريق ليصبح الأداء الفردي لكل منهم متناغم في إيقاعه مع المجهودية التفاوضية العامة التي يدرنها بأسي أعضاء الفريق التفاوضي والتي من محملتها السعي كسب انتصاف التفاوض والحصول على التأييد والتقدير والاعجاب من السلطة التي اسند المهام مهمة التفاوض، فضلاً عن التقدير الذاتي والشخصي. لذا على لكل فرد من أعضاء

وتنحليب مهمة اعداد فريق التفاوض القسم بمجهود متكامل ومنرايطية من الوظائف والامصال الضرورية لتهيئة فريق التفاوض وجعله صالحا للقيام بالعمل التفاوضي ببراعة ومهارة ونجاح وهو ما ينقلا الى دراسة عليته اعداد فريق التفاوض .

#### عملية اعداد فريق التفاوض :-

\*\*\*\*\*

يقوم هذه العملية على تحقيق مجموعة الاهداف عن طريق القيام

بعدة وظائف اساسية هي :-

١ - توحيد المعاديم وإيجاد الد - و البعدي المجتهد للتفاوض ومما ل - خروج

الفريق مع الاحتفاظ بالجماعة القردة لكل عضو من أعضائه .

٢ - وضع الخططة التفاوضية العامة والاتفاق على المباحث ، والاستراتيجيات - اب

والسمات التي يتم اتباعها في عملية التفاوض وما يتضمنه ذلك من ضرورة

تحدد وتشخيص القضية التفاوضية بدقة وتحديد الاجراء التي سوف ندولها

مراحل التفاوض التمهيدية ، والدعوة ، والمرحلة ، والنهائية ، والاهداف

التفاوضية المنعينة تحقيقها أو الوصول اليها في كل مرحلة من المراحل

والفريق التفاوضية الساتحة أو الدتدين توفيرها في كل مرحلة منها ، ونشخص

القيود والمحددات التي سوف تواجه فريق التفاوض في كل مرحلة ، ووضع

التغلب على هذه القيود والمحددات ، ووضع الاستراتيجيات البديلة والمعامات

التوافقة مع كل جلسة من جلسات التفاوض .

٣ - توحيد لغة الحوار والمصطلحات والرسوم التفاوضية التي يتم التعامل

بها سواء على مائدة المفاوضات بشكل رسمي ، أو بين اعضاء الفريق التفاوضي

بعضهم البعض سواء لارباك الطرف الاخر ، أو لجعل مبعثه أكثر موعومة أو

لتوحيد وتطوير عملية توجيه دقة المفاوضات دون ان يعلم الفريق الاخر ذلك ،

وهو أمر سبب في الاتفاق على توحيد رموزهم بعض اعضاء الفريق ، على ان يكون

هذه الشفرة خاضعة للتفسير اذا ما لمس اعضاء الفريق معرته الطرف الاخر بها .

٤ - مد اعضاء الفريق المتفاوض بالبيانات والمعلومات شاملة كافة الحقائق

ومدعمة بكافة المستندات اللازمة لتأييد وجهات نظرنا ومعارضة وجهة نظير

الطرف الاخر المتفاوض معه للاطلاع والوقوف عليها والتأكد من ماسينها

وكفايتها وصحتها ومدقها ومن ثم من مدى التحويل عليها في الجلسات

التفاوضية ، ومدى حاجتها الى التحليل ، والنفصل ، والتدقيق ، والشمول ، واستعق

حتى تكون مالحدة للقيام بالعمل التفاوضي بشكل مناسب .

هـ - إدارة جانب التفاوضية ومعالجة الجوانب المتبادلة كإدارة  
العمالية التفاوضية المرجع القيام بها ودعا مدعاه من عناصر التفاوض  
الاتمسية

أ - القضية التفاوضية :- ان محور القضية ، وعناصرها واجرائها والعلاقة  
بمجموعها مدعاه الارتباطية بين العناصر والاجزاء ، ونظرة  
تجارية التفاوض الحالية ، ومدى مرونة تناول اجزاء الخطة .

ب - محددات العملية التفاوضية :- أي تحديد المددات التي نواجهها  
بمجموعة من المددات المحددة من العمل التفاوضي وما يتضمنه من  
محددات : بشرية ، وقانونية ، وزمنية ، ومالية ، وفنية ، وسجيرية  
مادية .

ج - الاهداف التفاوضية الموضوعية :- سواء لكل مرحلة من المراحل أو  
بمجموعة من المراحل للعملية التفاوضية ككل ، أو حتى  
على مستوى الجلسة التفاوضية المقبلة ، وما يتضمنها من ضرور  
ان تكون هذه الاهداف : واقعية ، وقابلة للتحقيق ، ويمكن قياسها  
بوضوح ، وتحتل قدر مناسب من المرونة ، ومدى اقتناع فريق التفاوض  
بها وبعملها ، ومدى الارتباط بينها وبين الاهداف الاخرى .

د - مدى سلامة ومدة الاستراتيجيات والسياسات المزمع استخدامها في العمل  
التفاوضي : لتحكم وتوجيه سير العملية التفاوضية والمرونة لخام  
باستخدام كل منها ومدى مناسبتها من حيث الوقت أو من حيث  
الاعتبارات الاخرى الحاكمة للعملية التفاوضية أي بالنسبة للجهود  
والتكلفة والظروف ، المناخية التفاوضية المحيطة بالعملية التفاوضية  
المزمع اجرائها خلال المرحلة الحالية .

هـ - تقويم المركز في التفاوض في البداية . - بالنظر في علاقة التفاوض بال...

..... الآخر ، وما يربطها بذلك من ظروف .....

الكل من : عناصر القوة وعناصر الضعف ، وأوجه الكمال وأوجه القصور ،

ووجه الاتفاق وجه الاختلاف والجهود والتكافة ، ودرجة النفوذ في ...

الباطنة ، وطبيعة ذاتها وهما في كل طرف من أطراف التفاوض الذي

يسعى إلى تحقيقه من عملية التفاوض .

وبناء على هذا التقويم يتم إعادة النظر وتعديل السياسات التفاوضية

لتتم ، مع أكثر من ناحية الموقف التفاوضي الذي يجمع التفاوض في إطاره .

٦ - القيام بتهيئة البيئة التفاوضية :-

.....

وتوزيع الأدوار المقترحة على كل فرد من فريق التفاوض ووفنا للسندور

المرسوم لكل منهم يتم التفاوض كما لو كان هذا العملية الحقيقية . - من

أطراف الفريق الواحد مع ادخال كافة الاحتمالات المختلفة التي قد يأخذها

أو يقوم باستخدامها أو التفاوض بها الفريق الآخر وكيفية مواجهته ، ثم انهيجه

وسياساته وتكتيكاته المتوقع . استخداما واكتشاف الثغرات وأوجه القصور والنفوذ

وكيفية مواجهتها واستكشافها والتغلب عليها .

٧ - عقد اللقاءات الشخصية :- والمكثفة بين رئيس الفريق وبين أعضائه

..... كل منهم ، إلى حد ما ، ثم معهم جميعا

لوضع المسائل الأخيرة لإعداد العملية التفاوضية خاصة بعد الاتفاق مع الطرف الآخر

على اجازة المفاوضات وما تخفيه من عناصر وأجزاء القضية التي يتم تناولها

وتحديد مكان التفاوض ورأسم الافتتاح والتجهيزات المطلوبة ومواعيد

الجلسات .

وتعتبر هذه اللقاءات الجماعية العامة فرصة مناسبة لتعميق الأفكار بالشكل

الذي يتناول كافة جوانب وأبعاد العملية التفاوضية والاحتمالات المختلفة النشوء

في مواجهتها أثناء عملية التفاوض واعداد وسائل وأدوات وممارسات الرد عليها بسرعة

بالشكل المناسب .

## الفصل السادس

### اختيار مكان التفاوض واءادادته

مجموعه من النصوص المتعلقة بـ

على الرغم من توافر الكفاءة والمقدرة التفاوضية لأفراد الفريق التفاوضي، إلا أنه قد لا يحقق الهدف التفاوضي أو يصل إليه بسهولة، نتيجة لظروف توافرت له أو انجابه في المكان الذي اختبر لعقد جلسات التفاوض، بل يمكن له أن يضر الضروري الاهتمام بشكل كبير باختيار مكان التفاوض، واعداده وتجهيزه بالشكل الذي يساعد على القيام بالعملية التفاوضية ويؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد بها، وهو ما يجعلنا نعرض له من خلال المبحثين التاليين:

### المبحث الأول

مجموعه من النصوص المتعلقة بـ

### اختيار مكان التفاوض

مجموعه من النصوص المتعلقة بـ

يعد اختيار مكان التفاوض عملية عامة تخضع للمبحث، والدراية، والتجربة العلمية المتدومق لحساب كافة عوائلها ومحدداتها الايجابية والسلبية، والتي قد نلجأ إلى استخدام الحاسب الآليكتروني للوصول إلى تحليل كافة هذه العوامل بالاشارة إلى المطلوب، ومن ثم تقرير امكانية اختيار أو الموافقة على مكان معين لعقد اجتهاد التفاوض دون آخر، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الحسابات الدقيقة للمرء والعيوب، وللتكلفة، والعوائد الحالية والمحتمل حدوثها مستقبلا، وكذا للمتغيرات القائمة والمتنظر استحداثها أو نواجدها في مسرح الاحداث، أو على ماثل التفاوض، وهي فوق كل هذا لا يمكن أن تكون عشوائية، أو تتراءى للجهود المشددة للمفاوضين.

وهناك عدة بدائل أساسية في اختيار مكان التفاوض ، يتم المقارنة بينها وحسب ما ي  
عواطفها وهذه البدائل هي :

**البديل الأول :** اختيار مكان اقامتنا كمكان للتفاوض ، ودعوة الطرف الآخر للتفاوض فيه .

**البديل الثاني :** الموافقة على طلب الفريق الآخر في استضافةنا لمفاوض لديه .

**البديل الثالث :** التناوب في استخدام اماكن الاقامة لدينا ، ولديهم كما يمكن للمفاوض

وفقا للجولات التفاوضية التي تتم مع الاقتراح على المكان الذي  
سيستخدم في الحولة الاولى .

**البديل الرابع:** اختيار مكان محايد يتم الاتفاق عليه كمكان لحلقات التفاوض المخصصة .

ولكل بديل من هذه البدائل مجموعة من المزايا ، ومن العيوب ، يجب المقارنة  
بينها وفي ضوءها حتى يتم الاختيار على اسس واقعية ، وفيما يلي عرض موجز لكل منها :

**أولا : مزايا وعيوب البديل الاول : دعوة الفريق الآخر للتفاوض في مكان اقامتنا :**

يقوم هذا البديل على دعوة الطرف الآخر للتفاوض لدينا في مكاننا سواء  
في ضيافتنا الكاملة وتحمل نفقة الإقامة والاعاشة له طوال الفترة ، او على نفقته  
الخامسة ، وفقا لأهمية العقد او الصفقة المزمع إبرامها ، وما يفضيه العرف ،  
والمعاملة بالمثل في هذه العمليات التفاوضية ، وبعد حساب دقيق لحجم وكـ  
المنافع والمزايا التي ستعود علينا ، ومقارنتها بحجم التكاليف والمخار السي  
تعرض لها او تحميلها في هذا الخصوص ، والتي تظهر اهمها فيما يلي :

١ - ساعد هذا البديل على الضغط على الطرف الآخر بكرم الضيافة وحسن الاستقبال  
والمعاملة الطيبة ، وتيسير الإقامة المريحة له والفاخرة ، وابهاره ، مما



مجعلها أكثر مرونة واسعة عدداً للجواب والاصحاح لمطالبتنا ، وتتمتع بـ ١ -  
 لوجهة نظرنا ، بل وتبذلها ودعمها .

٢ - يساعد على حسن تخطيط ، وتوجيه ، وتنظيم ، ومساعدة الدعايات  
 التفاوضية ، واحكام قيضتنا على ما ، وبشكل أكثر فعالية في المحكم فـ في  
 المتغيرات البيئية والاعلامية المحيطة بجلسات التفاوض ، بل وان يحكم  
 ايضاً في كل لحظة من لحظات التفاوض والتعامل معها بايجابية .

٣ - يساعد على الاستفادة من توظيف ، وامل المكان وتسيير لانه بفدائيه اما مسح  
 افراد فريقنا التفاوضي ، حيث يكون افراد فريقنا التفاوضي اعرف وافـ سـدر  
 بما لدينا من تسهيلات وامكانيات تنوء في المكان الذي اعدناه له ، سـد  
 جلسات التفاوض ، كما انهم أقدر على التعاضد والتأقلم فيه ، فضلاً عن عدم  
 تعارضهم مع نطق العادات ونسق السلوك والتقاليد والاعراف والعوائق الاسـي  
 تسير عليها ، ومن ثم فانهم يكونوا اقدر على التفاوض من فرد الفريق  
 الآخر الذي حضر اليـنا ولا تتوفر لديه هذه المعرفة .

٤ - يساعد هذا السبيل على تجنب افراد فريقنا التفاوضي مندعب عدم التكيف  
 السريع مع نمط الحياه الغريب اذا ما سافر للخارج للتفاوض في بلد بطرف  
 الآخر ، خاصة اذا ما كان هناك اختلافا في الظروف المناخيه ، والزماسيه ،  
 والسياسيه والاجتماعيه ، وكان لبعض افراد فريقنا التفاوضي يذهبون هنـاك  
 لأول مره .

فعلى سبيل المثال : -

من الناحيه المناخيه نجد ان المسافرين من القاهره الى جمهوريه جنوب افريقيا  
 او الى جمهوريه غانا لأول مره سوف يصاب بالدهشه للتغير الحاد فـ في  
 المناخ والطبي في مدينة الرأس ( كيب تاون ) او في اكرا ، حيث في الوقت  
 الذي تكون فيه القاهره ترتدى ملابس الشتاء الثقيله لانه برد الشـتاء ،  
 يكون سكان الكيب تاون ، واكرا يرتدون ملابس الخفيف الخفيفه اتقـسـا  
 للبحر ولهبـيب الخفيف .

كما انه من الناحية الرمادية ، نجد ان المافى من القاهرة الى واشنطن او نيويورك ، أو لوس انجلوس سوف يعانى من التغيير فى الزمان ومعه التآكل مع الاوقات الرمادية فى الامام الاولى لتواجده هناك ، والذي عايناه ان يغير من نمط حياته لتوافق مع الظروف الرمادية التي فرضت نفسها هناك ، ففرق التوقيت الضخم بين القاهرة ، وواشنطن ، او لوس انجلوس ، او طوكيو سوف يؤثر على سلوك التفاوض وعاداته المعيشية ، حيث ففى الوقت الذى تكون فيه القاهرة هاجعه فى النوم ليل بعد انتهاء يوم العمل تكون نيويورك فى قمة نشاط العمل فى منتصف النهار ، وتكون طوكيو نستقبل تباشير صباح جديد ومن ثم يضطر المفاوض الى التأقلم مع الظروف الجديدة .

هذا من ناحية ومن ناحية اخرى فان لاختلاف العادات والتقاليد الاجتماعية ونمط الحياة السياسية والاقتصادية بين الدول يؤدى الى صعوبات امام المفاوض فى التأقلم معها ، وخاصة اذا كان بجهلها فقد يكون سلوكه تهجنا او يتعارض مع هذه القيم ، فى الوقت الذى يكون هذا السلوك ممتازا ورائعا وفقا لهيكل القيم ونسق العادات الخاصة بدولته .

٥ - ياعد اضافة الفريق التفاوضى الآخر لدينا على استخدام كافة انسواع التكتيكات التفاوضية بسهولة ويسر ، وحشد كافة اسواع المؤثرات بحسرة أيسر وأسهل ، سواء اثناء جلسات التفاوض الرسمية ، او فى المراسلات الجانبية التحضيرية والودية ، السابقة او اللاحقة لجلسات التفاوض .

٦ - الاستفادة من المفاوضين فى تيسير راقى الانشطة المرتبطة باعمالهم الاخرى ، الى جانب عملية التفاوض التى يباشرونها مع الطرف الآخر ، خاصة وان كثير من الاعمال الحديثة لا تمنحنى من مديرتها لفترات طويلة من الزمن ، ومن هنا يقوم هؤلاء المديرين بتسيير العمل اليومى الادارى لمؤسستهم ، الى جانب القيام بعملية التفاوض ايضا .

٧ - توفير الحماية الكاملة لافراد فريقا التفاوض - واء الحماية لشخص - - - - -

او الحماية ضد اي عملية اخذ راق يقوم بها الطرف الآخر عن طريق المال - - - - -  
او النساء ، أو وسائل الانحاء والاخبار الاخرى ، ومن ثم تأمين عملهم - - - - -  
التفاوض ضد أي نواطوء قد يحدث في هذا الخصوص .

اما من حيث الحضار والاعباء الخاصة بهذا البديل فهي مزايا البديل - - - - -  
الآخر او البدائل الاخرى التي سوف نعرض لها فيما يلي .

ثانيا : مزايا وعيوب البديل الثاني : قبول دعوة الطرف الثاني للتفاوض لديه في مكان

اقامته او على ارضه :

ويقوم هذا البديل على قبول الدعوة الموجهة اليها من الطرف الآخر لاستضافتنا  
لديه ، والتفاوض في ارضه ، او في المكان الذي حدده لديه لبدء جاساب التفاوض ، ويساعد  
هذا البديل على الحصول على مجموعة من المزايا اهمها ما يلي :

١ - نقل عبء تجهيز واعداد مكان التفاوض سواء المادية ، او الذهنية للطرف الآخر  
ووضعها في مسؤوليته ، ونحت اشرافه ، وعدم مشاركته فيها ، ومن ثم - - - - -  
تجنب انفسنا العبء المالى والبشرى والذهنى الخاص بهذا الاعداد .

٢ - ضمان العدل التام لاعضاء فريقا التفاوض عن النيارات والناتجرات الاسريسه  
والاجتماعية الاخرى التي تؤثر على كفاءتهم التفاوضيه ، وعلى حفاظهم اسفسي  
ومن ثم اتاحة لهم الراحة الكاملة والفرصة والجو والصاخ النفسى المناسب - - - - -  
الذى يعظم من قدرتهم على التركيز ، وعلى استخدام مهاراتهم التفاوضيه .

واهم المشاكل الاسرية التي تؤثر الصفاء النفسى للمفاوض ما يلي :

(أ) مفايقات الزوجه ومشاحناتها حول مصروف البيت واسجيران ، والشفالات ،

والاسعار ، والبواب .. الخ .

(ب) مضابقات الاولاد ، مثل مذكراتهم ، امراضهم ، مواهبهم في المدرسة ،  
علاقتهم ببعض ، الاشراف عليهم .

(ج) الواجبات الاسرية ، خاصة بالنسبة للمثله الممتدة اي عائلة الزوج ،  
والروجه من الاعمام والاخوال والاقارب والتي تمتد على مجاملة كل منهم  
سواء في افراحهم او غير ذلك من المناسبات الاجتماعية التي قد يتطلب  
جهدا ذهنيا وجسمانيا وماليا على المتفاوض وتؤثر على عمله وادائه .  
المفاوضة في :

٣ - نعرغ رجال التفاوض التام لممارسة العمل التفاوضي بعيدا عن روتين العمل  
اليومي ومشاكله الادارية التي قد تستوعب المتفاوض بشكل كامل او جزئي ،  
وتؤثر على كفاءته التفاوضية ، خاصة انه نتيجة لعدم وفرة المديرين الكفاء ،  
وعدم اعتيادهم على تفويض حقيقي لسلطاتهم لمروستهم يجعلهم يترددون في  
الاستعداد عن مؤسساتهم اثناء فترة التفاوض ، بل يقومون بسوزيع اوقاتهم  
بين جلسات التفاوض ، وبين تسيير الاعمال الاخرى بمؤسساتهم ، خاصة  
وان العملية التفاوضية كثيرا ما يقوم بها كبار المسؤولين في الشركات ،  
وهم بطبيعة مراكزهم ومناصبهم يصعب عزلهم عن الامور الاخرى التي تتم في  
الشركة او حتى عن مجريات ودواعي العمل اليومي التي تتطلب منهم ابداء  
الرأي او حتى عن منازعات العاملين ومشاكلهم التي لا تنتهي .

**لنا : مزايا وعيوب البديل الثالث : التناوب في استخدام اماكن التفاوض لعينا ، ولديهم :**

ولهذا البديل مزايا عديدة ، ففضلا عن انه يجمع مزايا البديل الاول ،  
والثاني ، الا انه يفوقهم جميعا في انه يعطي لنا الفرصة كاملة في معاملته  
الطرف الآخر ، وفقا لمبدأ المعاملة بالمثل .  
حيث ان اذا حدثت من هذا الطرف اي تجاوزات اثناء استخاضه لنا على أرضه ،

امكن لنا الرد على هذه التجاورات سواء بمثلها أو بأكثر منها ، أو احراجها بمعاملتها بصورة افضل مع المشهير بها قام به معنا وانما رغم تجاوزا لمصلحة الشديدة ، لا يمكن ان نعاطله بالمثل فاننا انما اكثر تحضرا ، وأكثر ادبا ، وأكثر كرمًا وحسن اخلاقا .

كما يتيح هذا البديل زيادة ناعمية وكفاءة اعضاء فريقنا المتفاوضين في الاحاطة بقدرات اعضاء الفريق المتفاوضي الآخر ، والالمام بالظروف التي تؤثر عليهم من خلال معرفة اطباعاتهم داخل بلدهم ، وخارجها ومن ثم تحليل شخصيتهم الحقيقية والتعامل معهم على هذا الاساس .

رابعاً : مزايا وعيوب البديل الرابع : اختيار مكان محايد يتم الاتفاق عليه للتفاوض فيه :

وهو اكثر البدائل استخداما في حالات التوتر القصوى القائمة بين الطرفين المتفاوضين ، وتعاقد درجات الشك والريبة والتوجس بينهما لدرجة يصعب معها قبول احدهما للتفاوض لدى الطرف الآخر ، أو حتى فكرة التناوب في عقد جلسات المفاوض في بلديهما أو اماكنهما ، ومن ثم يتم اختيار مكان محايد لعقد جلسات التفاوض فيه . ولهذا البديل عدة مزايا اهمها ما يلي :

(١) وضع الطرف الآخر في نفس الظروف والمواقف التي نحن فيها ، وحرمانه من اي مميزات لا تكون نحن متمتعين بها فعلا في المكان المحدد للتفاوض .

(٢) تقليل فرص التوتر والشحن الجماهيري ، أو العقائدي ، أو النفسي الناجم عن الجمهور المحيط بعملية التفاوض .

(٣) سرعة اتمام العملية التفاوضية ، وعدم تضيق الوقت أو الجهد ، أو لتكلفة دون عائد تفاوضي مناسب ، أو الانشغال في امور جانبية لا نخدم قضية التفاوض الاساسية .

(٤) جذب واستقطاب مزيد من الجماهير وتنشيط اهتمامها وقدرتها وتناميها للقضية المتفاوضة : واعطاء نخط اعلامي على الطرف الآخر ، وبعد اعلاسي شديد الخطورة للناجح التي يتم التوصل اليها ، واعطاء الفرحة لمزيد من التحليلات لاصحاب الرأي والمختصين للدلاء برأيهم ، والاستفادة من آرائهم ووجهات نظرهم التي يملكونها الى اجهزة الاعلام ، خاصة اذا ما كان المكان الذي تلي المناقشة فيه يسمح الاستفادة الكاملة من المميزات الاعلامية المتوافره في الدولة المعقود بها جلسات التفاوض .

(٥) الاستفادة الكاملة من التسهيلات ( تسهيلات الاتصال والتحليل والتجهيزات ) المتوافره في مكان التفاوض . والالتزمه لنجاح العمل التفاوضي وحسن ادارته ، خاصة اذا كانت لا تتوفر مثل هذه التسهيلات في اماكن الطرفين المتفاوضين .

(٦) تحقيق درجة مناسبة من الامن المتبادل لطرفي العملية التفاوضية ، من حيث توفير الحماية المزدوجة لأفراد الفريق التفاوضي سواء من جانبنا ، ومن جانب السلطات المختصة في المكان المحايد الذي وقع عليه الاختيار لتسييد جلسات التفاوض .

(٧) مساعدة اطراف الفريقين على استفرغ السام للمعملية التفاوضية ، ولتتمسكه بانجازها بعيدا عن الامور التي قد تواجه اي فرد منهم اذا ما تم التفاوض في بلد احدهما او في اماكن يواجد احدهما .

## المبحث الثاني : التفاوض

أولاً : مفهوم التفاوض

.....

كما نلاحظ ان التفاوض ليس الصفقة ، التفاوض هو ، أو تثقيب المبدأ محط ان الاتفاقية والالات  
 الخلافات التفاوضية هو حل امتداد مكان التفاوض و هو حل التفاوض هو  
 ماشدته ، القدرة ، أو ما في هذه الخطايا ، أو على شكل حادوه حادس أو في  
 بيضه ، العجبة ، أو على شكل ، واند مدعاة في راجع بالاولى ، واند وساطة  
 فسرع وتقد ارب هذه الموائد حتى يضمها جميعها ماشدته ضخمة ، محيط ركاهه  
 الفريقين التفاوضيين ليقوموا بالتوقيع على ما تم التوصل اليه من الاتفاقيات  
 بالاحرف الاولى ، أو بالتوقيعات كاملة .

وتتضمن عملية الاعداد مجموعة متكاملة من الأنشطة والخطوات هي :-

### أولاً : الخطوة الاولى : اختيار قاعدة التفاوض

.....

مشرط أن تكون قاعدة التفاوض الرئيسية مناسبة من حيث الحجم ، ومن ح  
 الاتساع ، ومن حيث التجهيزات ، يسهل الوصول اليها ، ويسهل تأمينها وحمايتها  
 وفي الوقت نفسه موزونة بعيدة عن الخوض ، أو الخبط ، ويكون متوافراً به  
 اماكن مناسبة لعدد الاجتماعات في حجرات جاذبة أو لتداول الرأي والتفاوض  
 المتخذه بين .

### ثانياً : الخطوة الثانية : تجهيز قاعدة التفاوض :-

.....

وبمقتضى هذه الخطوة يتم تجهيز قاعدة التفاوض بالاتي :-

أ - ماشدة التفاوض الرئيسية التي تستخدم الاتفاقيات عليها والتي يتم خلالها  
 التفاوض المتخذه الاتية :-

١- مائدة يتطاوله يجلس على كل جانب منها أفراد فريق التفاوض ودها  
لترتيب كل منهم أمام نظيره من المتخصصين ، وبوسط كل جانب  
منها رئيس الفريق على النحو التالي :-

## شكل

مائدة التفاوض الممتطية . . .

| عضو      | عضو فني | رئيس الفريق | عضو تجارى | عضو قانونى |
|----------|---------|-------------|-----------|------------|
| سكرتارية |         |             |           | سكرتارية   |
| عضو مالى | عضو فنى | رئيس الفريق | عضو تجارى | عضو قانونى |

وبم التفاوض بين الاعضاء على هذا النحو خاصة فى جلسات التفاوض قبل

النهاية .

ب - مائدة التفاوض على شكل جدوة الحمان :-

~~~~~

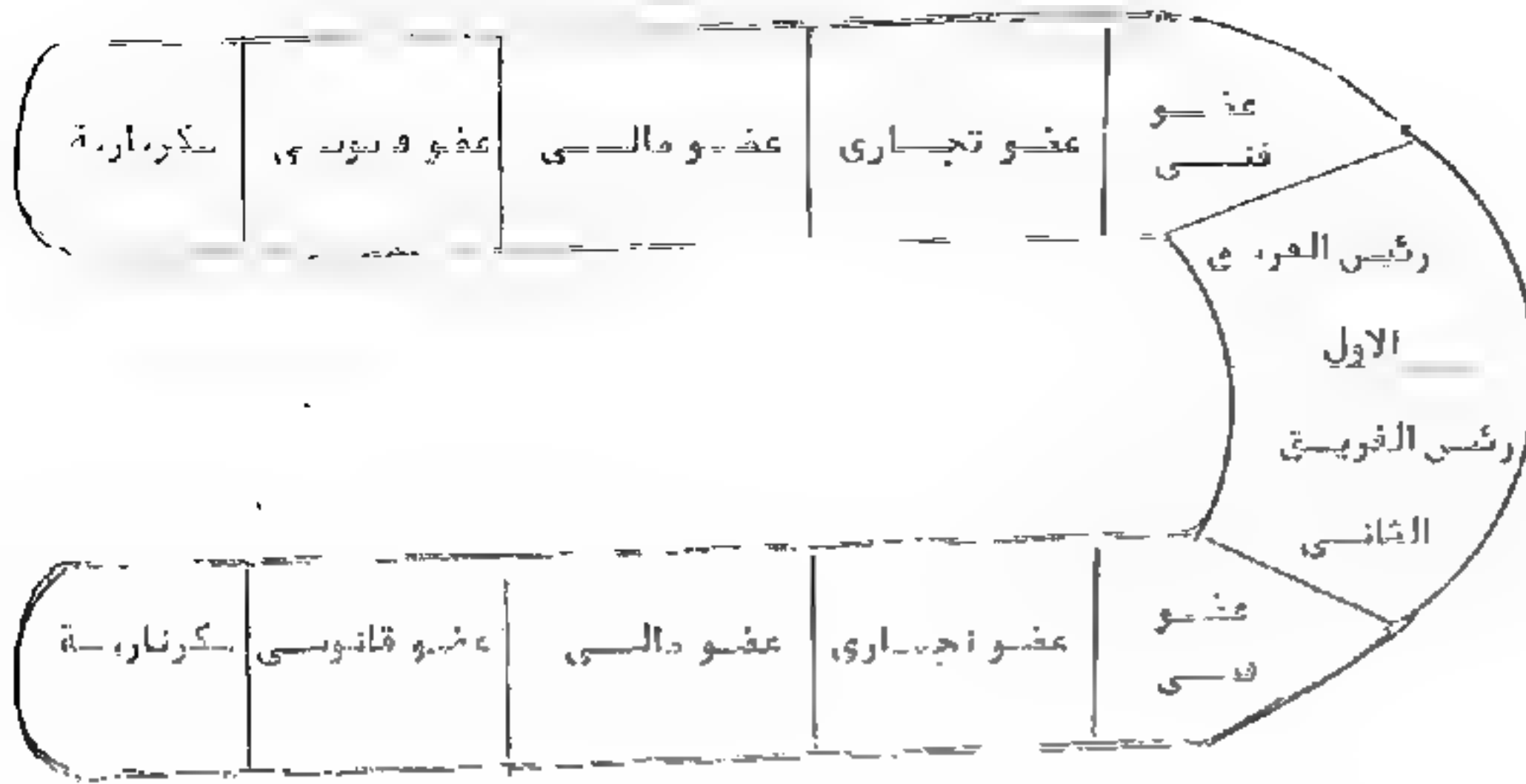
وتستخدم هذه المائدة فى الجلسة الختامية عند التوقيع عادة على الاتفاق

الذى تم التوصل اليه ، وكذا فى الجلسة الافتتاحية التى يتم خلالها توقيع المذكرة

والاوامر بين اعضاء الفريقين وتأخذ الشكل التالي :-

شكل:

مائدة التفاوض على شكل دوة حمراء

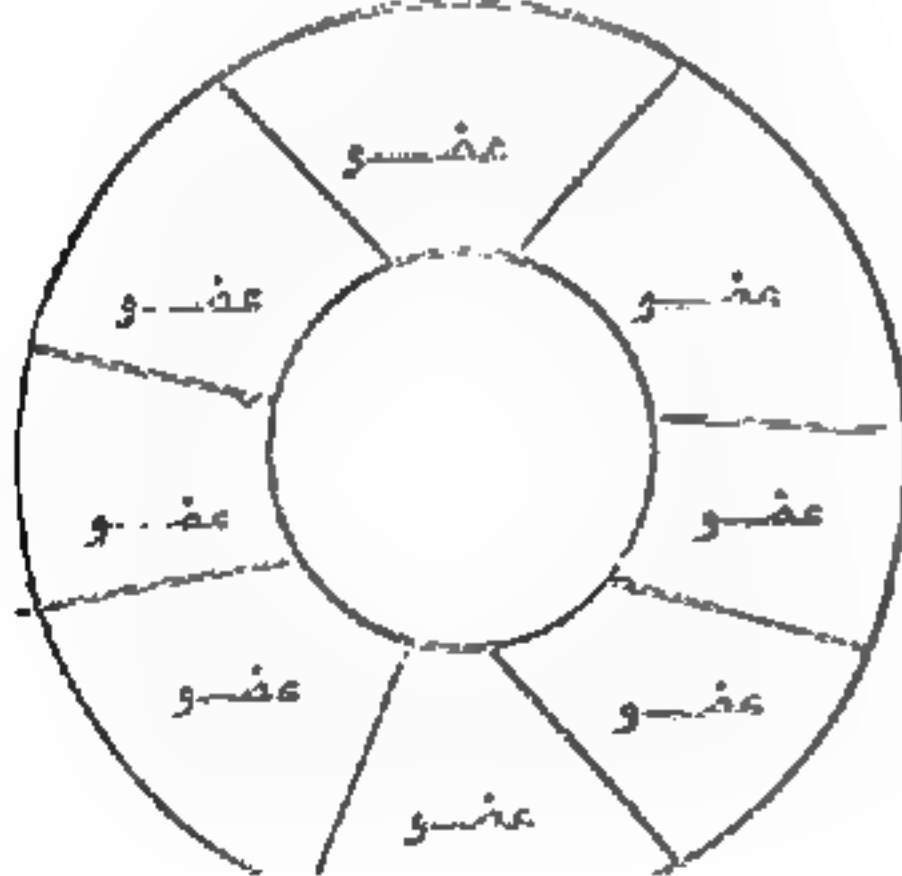


ج - مائدة التفاوض المستديرة :-

وهي أكثر الموائد تفصيلاً لامعاً نوع من التفاهم والاندماج ، وتضيق المسافات بين أعضاء الفريق التفاوضي وعدم اظهار ايهام الرئيس ، من العضو ، وتأخذ بشكل الدائري :-

شكل:

مائدة التفاوض المستديرة



د.ب. مائدة التفاوض البيضاوية :-

وهي تدعى بهذا الاسم لكونها مائدة التفاوض المستطيلة ، وأن كان يستخدم في

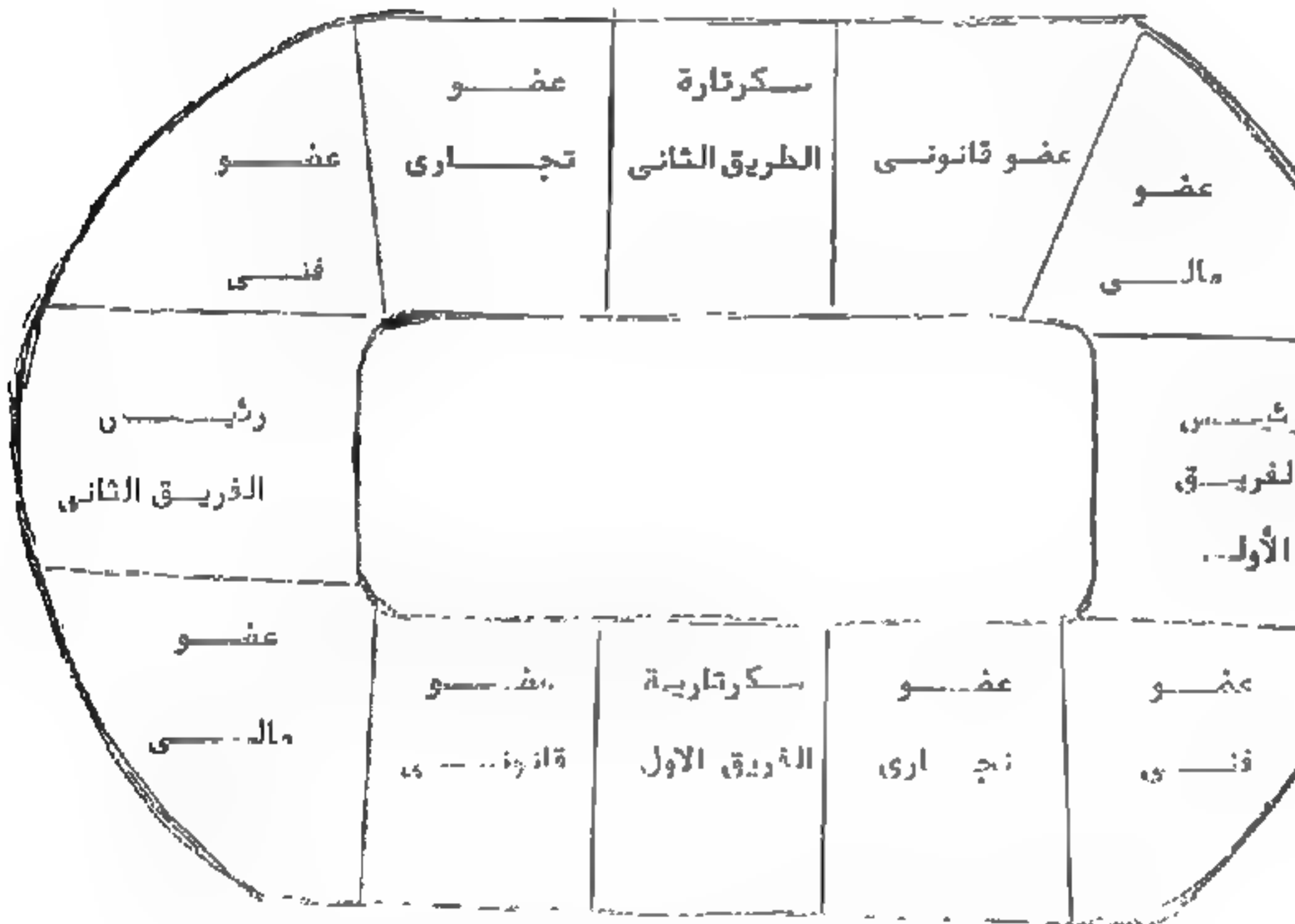
حالات اجتماع جادة ، حيث أن التفاوض واحتجاجها التي تكثر عند كثير من الافراد

والخاصة من الذين يدلي كل منهم برأيه أثناء الجلسة .

وتأخذ هذه المائدة الشكل التالي

شكل

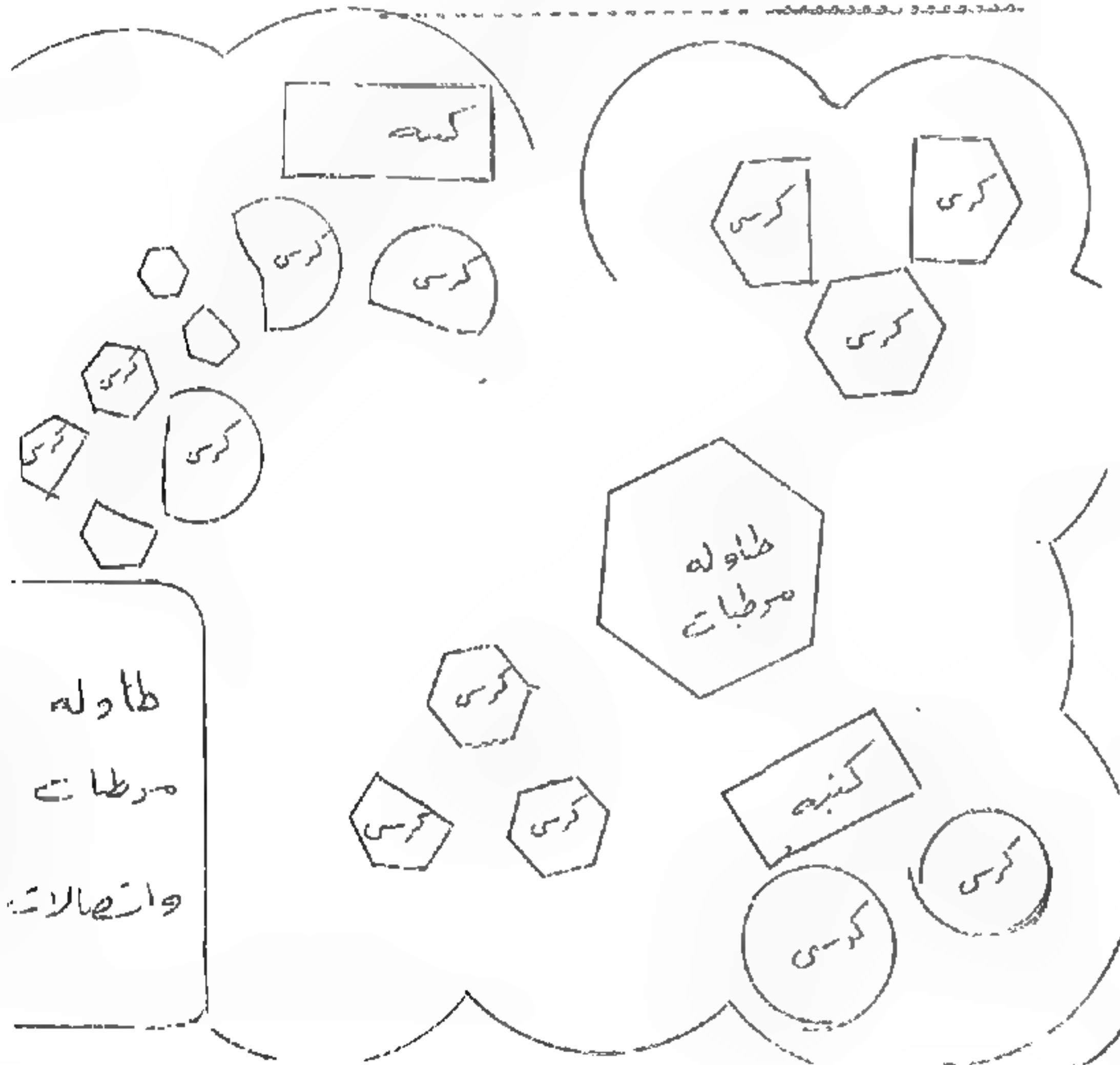
مائدة التفاوض البيضاوية



هـ . العاملون التفاوضي

وهو عبارة عما يكون ملخصاً بقاعد التفاوض الرئيسة في أي حوار بينهما ، حيث يستقل اليه أعضاء فريق التفاوض من الجانبين ، لاثبات الجوانب التفاوضية ، أو للاسترخاء والراحة ، أو لتعديتي العمليات والمعرفة ، بعضهم ببعض ، وحيث أن تكون المقاعد وشيرة ذات شكل خاص يساعد على الإسترخاء وبفضل ذلك ان يكون كسجل بعدد من مدفولين تحاشا في ركبن عنها بعيدا عن المقاعد الاخرى ، وأن لا يربط كل مجموعة من المقاعد عن اربعة مقاعد وتدرج في تفصيلها على النحو التالي :

شكل : توزيع مقاعد العاملين التفاوضي :



- وهكذا يساعد الحالون التفاوضي على اتمام جلسات التفاوض الرتيبة ، حيث يعمل على تعميق العلاقات بين الافراد ، وزيادة التفاهم بينهم ، واكتشاف الاهداف الدقيقة ورأى المطالبهم ، ودوافعهم ، وحل اوجه التعارض والخلاف بينهم .
- ٧ - تجهيز قاعة التفاوض ، بمسائل التدفئة والتكييف والاسارة المناسبة .
- ٨ - تجهيز قاعة التفاوض بمسائل الاتصال التلفونية المناسبة .
- ٩ - تجهيز قاعة التفاوض أو الحالون الملحق بها بالمرطبات والمياه المعدنية وبعض الاطعمة الخفيفة .

ثالثا - تأمين مكان التفاوض :-

- من المناسب جدا أن تحذر من أي اختراق لجلسات التفاوض من جانب اطراف اخرى قد يؤدي الى اشغال الجهود التفاوضية وتغويضها بالكامل ، ومن ثم ينبغي أن يتم تأمين مكان التفاوض بشكل كامل ضد أي اختراق من جانب هذه الاطراف أو غيرها والحفاظ على سرية المتداول داخلها .
- ومن ثم يفضل دائما القيام بالاعمال الآتية :-
- ١ - اختيار سلامة المكان من الناحية الامنية ، وخلوه من اجهزة التسميم واسترقاق السمع التي قد يحاول الاطراف الثالثة وضعها لمعرفة ما يسدور داخل الجلسات التفاوضية .
- ٢ - اختيار سلامة الحراسة المزدوجة على جلسات التفاوض للحيلولة دون أي حادث من شأنه أن يفسد العملية .
- ٣ - اختيار مدى كفاءة الكورتارية في حفظ الاسرار والمكانات ووقائهم الجلسات التفاوضية .

الفصل السابع

نوعية العقد وأغراضه

المبحث الأول

ماهية العقد

العقد هو اتفاق مكتوب يعقد بين أطرافه في إطار القانون المنطبق عليه ويرتب له ،
 «نهما مجموعة من الحقوق مقابل أداء مجموعة من الالتزامات ينص عليها ويحدد مصلحتها
 العقد صراحة» .

ويمثل العقد ختام الجهود التفاوضية التي بذلت في المراحل السابقة ، وتؤدي إلى
 لهذه الجهود ، ومن ثم فإن أعداد وكتابة العقود تعد من الأهمية القصوى حيث أن أي قصور
 وإهمال فيها قد يفوض أو يهدم ما يتم بذله في المراحل السابقة . بل إن للعقد أهمية محورية ،
 خاصة ، إذا ما كان معقودا بين أطراف وأشخاص دولية ، حيث من خلاله يمارس كل منهما
 مباشرة اختصاصاته ، ومزاولة نشاطه في المجتمع الدولي ، خاصة وأن الاتفاقيات الدولية ،
 العامة والخاصة تأتي في مقدمة ما تطبقه المحاكم عند الفصل في المنازعات الدولية ،
 ومن هذه الجزئية يتعين الاهتمام بشكل خاص بما نخوضه هذه العقود ، وما تنطه وتنتج
 عليه من التزامات حتى ولو كانت موقعه من جانب الدولة ، حيث أن الامتناع عن تنفيذ
 ما جاء بها ، أو مخالفه أحكامها ، يترتب عليها مسئولية دولية بمقتضى الفاءة
 الشهيرة " pacta sunt servanda " المتعاهد عدد تعاقده

ومن هنا فإن للعقد عدة جوانب يتميز استثنائها بدقة وهي أركانها الرئيسية
 التي سوف نعرضها فيما يلي :

الركن الأول : الاتفاق المكتوب :

العقد أداة بالغة الأهمية ، تتضمن ترتيب حقوق والتزامات معينة على أطرافها ،
 وحتى لا تكون محل خلاف أو نزاع ، ينبغي يتعين أن يتم كتابة العقد بصورة واضحة
 وبلغة مفهومة مراعى فيها الواحى الشكلية والموضوعية فضلا عن احترام العودات
 المتفاوض على نموده وتسجيل هذه الدروس والمصادق على شوقه ، كما ان المودعين عليه

السلطة المختصة واعتماده وهي كما هي أدور تتطلب وجودها مكتوباً ، وبذلك - م -

العقد من حيث النص الى ثلاثة أقسام وهي :

أ - الدعاية أو المقدمة :

ويذكر فيها الأسباب والبراهين التي أدت الى عقد العقد ، وأرائه - ه -

وظائهم وعناوينهم أو محل إقامتهم أعم الهيم ، وعادته ما ينشئ في هذه - ه -

المقدمة على أنها جزء لا يتجزأ من العقد ومتكامل له ولا يفصل عنه .

ب - القسم الثاني - ي :

موضوع العقد وحدوده والالتزامات التي يترتبها والحقوق التي يترتبها -

وفي هذا القسم يبدأ بعرض لكافة المصطلحات التي سيستخدم عليها - ي -

والتعريف بـ مضمونها والإشارة اليها وفق هذا الموضوع ، وعادته ما ينشئ في - ي -

نهاية هذه التعريفات أو في مقدمتها على أنها حاكمة للعقد ما لم ينشئ في - ي -

متن الاتفاق على معنى آخر مخالف لها .

الأمر الذي يستدعي من رجال التفاوض الحزم والحذر التام ومراعاة -

الدقة الكاملة في متابعة المعاني المختلفة للمصطلح الواحد في صفحات -

الاتفاق ومتدار ما يؤول ثمر معنى معين أو آخر على سلامة الاتفاق .

ج - القسم الثالث :

القانون المطبق على العقد والنظام الخاص بحل الخلافات ، وتحديد -

م الاختيار بين قانون الدولة التي عقد بها الاتفاق ، أو قانون آخر لدولة -

أحد أطراف التعاقد أو قانون دولة ثالثة ، وهو يتم الاختيار بين نظام -

النزاع - ي - أو نظام اللجوء الى المحاكم لاثبات النزاع .

ركن الثاني : أطراف العقد - د -

=====

وبذلك هذا الركن الى الأطراف الموقعه على العقد والذين - د - أي موانع -

فيهم شروط الأهلية والتمتع بحرية تكوين العقد ، أي أن يكون - د - أي موانع -

الأكراه والتدليس وان يتوافق في تعاضدهم عنصر حرية الإرادة وطرف من العقد على نصوحه ، أو يقدمون بشفويين أو قوكة ، إلخ أخرى مسموح ، وعند قدمهم بالتوقيع على الاتفاقية يتم الاختيار بين نوعين من المصادقة :-

- (١) التوقيع بالأحرف الأولى وهو توقيع مدعى غير ملزم إلا بعد الرجوع للسلطة المختصة حتى يتم التوقيع بالـ * كل النهائي الكامل * .
- (٢) التوقيع بالأحرف النهائية مع الاحتفاظ بحق الرجوع إلى السلطة المختصة للإشاور حول ما تم التوصل إليه وأعتاده توقيعهم ليحسم نهائيا ملزما .

الركن الثالث : ان يكون العقد محكوم بقواعد القانون المدني :

=====

يجب ان يكون العقد محكما مقايين معينين يشار اليه في العقد ، وأن تكون نصوصه منصفة ومتوافقة مع أحكام هذا القانون ، وبصفة عامة يجب ان لا تخرج بنود الاتفاق او موضوعه عن النظام العام (١) والا كانت بطلنة ولا محل لتطبيقها أو الرجوع على طرف من اطرافها لمخالفتها أحكام القانون ، وبصرف إلى القانون المطبق أيضا تحديد الوسيلة القانونية لمض الممارسات أي تحديد ، أما استخدام وسيلة التحكيم او وسيلة اللجوء إلى المحاكم ، فإذا ما غفل البعض عن ذكر وسيلة فض المنازعات كان اللجوء إلى التقاضي باسفراد أي من الارادتين الموقعة على الاتفاق ما لم تجتمع كلا الادارتين على اختيار الحكم وإبداؤه ، أو من هنا يتعين علينا العرض بإيجاز لكلا النظامين :-

(١) النظام الاول - التقاضي :

=====

ووفقا لهذا النظام يحدد العقد الموقع بين الطرفين محكمه معينه

لرفع الدعوى القضائية ومباشرة أعمال التقاضي أمامها .

(٢) النظام الثاني - التحكيم :

=====

وفقا لهذا النظام يخوم الطرفين باختبار أحد طرق التحكيم الاتية :

- (١) يعتمد بالنظام العام مجموعة القواعد القانونية العامة الحاكمة للمجتمع ويتضمن أيضا النظام الاخلاقي وقواعد وعادات السلوك العام والتقاليد الراسخة .

- أ . أحد المحكمين لدرض الدعوى عليه وإرغامه على حكمه .
 ب . لكل طرف حق اختيار أحد المحكمين ، ويقوم كلا المحكمين بالمختارين من كل طرف ، باختيار محكم ثالث .

وغالبا ما يبنى في التحكيم على اتساع فوائده وأجرائه من أحد مراكز التحكيم الدولية مثل إجراءات مركز التحكيم الدولي بفرنسة النجدة = ماره الدولية بباريس ، أو إجراءات مركز التحكيم الاقليمي للدول الاقوية في المنطقة الاسيوية بالقاهرة .

ركن الرابع : موضوع العقد :

=====

ويسصرف هذا الركن الى الالتزامات والحقوق التي يرتبها هذا العقد على أطرافه والتي تم التفاوض بشأنها ووصل الى تراخي كل طرف من الأطراف بموجبها .

وبحسبه عامة يشترط لحيته وسلامة التفاوض ان يحقق المتطلبات الآتية :

الالتزامات الطرف الاول = حقوق الطرف الثاني

حقوق الطرف الاول = التزامات الطرف الثاني

وهذا يجب ان نقرر انه من الأفضل ان تصاغ البود الخاصة بالموضوع

بعبارة سهلة واضحة ومفصلة حتى تقلل من فرص الخلافات عند التطبيق .

من الخامس : الجزاءات والعقوبات :

=====

يجب ان يتضمن العقد بنودا او بندا مستقلا عن الجزاءات أو التزامات

أو انعقوبات التي يتم توقيعها على الطرف الذي أخفق في تأدية التزامه .

ويجب ان تكون هذه العقوبات محددة وديدا وبنية ومنصوصا عليها ، وحيث ان
 عبادة بالاختفاق المحدود غير الجرم وليس بالاختلال الجسيم ، حيث ان الاختلال الجسيم
 يكون فاسدا للعقد ووجبا للتعويض المادي والمالي الذي قد يكون كاملا او جزئيا
 العقد وكون الانحياز فيه التقاضي أو الحكم أمورا لامساس منه بالتعويض من الضرر
 الذي نجم عنه من هذا الاختلال .

ومن هنا فان نفريق بين تعبيرى " الاختفاق " وبين " الاختلال " فالاختفاق يعنى فشل الطرف
 المتعاقد منه فى تحقيق أو تأدية التزاماته بالشكل المتعاقد عليه منه ، رغم انه
 قد بذل قصارى جهده لتأدية هذه الالتزامات ، الا ان هناك ظروف قد حاصرت دون ذلك
 وقد تكون هذه الظروف قهرية تستند الى القوة القاهرة (١) التى لا يستطيع ان يتجنب
 أحد ومن ثم يستند الى احكامها ويطلب اعطائه مزيد من الوقت لسد هذا اللاب
 أو ان تكون نتيجة لعنصر نقص المواد الخام أو لمييب من عيوب الصناعة أو الاهمال من جانب
 بعض عماله أو موظفيه وفى هذه الحالة عليه ان يقوم بدفع التعويض المتعويض عليه من
 العقد فى حين ان "الاختلال" يعنى انحاء ارادة الطرف المتعاقد الى عدم تنفيذ احد
 بنود العقد المتعاقد معه عليها ، ومن ثم تتوفر فيه شرط القصد والنية المبيى
 وهو لا يشفع معه الا علاج أو تعويض بل نفسين معه الفناء العقد ومصادره كانه
 الضمانات المقدمة ورفع الدعاوى القضائية للحصول على التعويض المناسب .
 وبصفة عامة فان الجزاء أو العقوبات تتضمن ايضا ضرورة النص بما الى لتعويض فى الوقت
 نفسه ووقتها لهذه العادلة .

الجزاء (التعويض) < من الضرر الذى تحقق .

حيث ان يكون الجزاء و التعويض أكبر من الضرر الذى تحقق حتى يكون منحرا وانه
 للطرف الذى اخذ حق تنفيذ التزاماته ، لانه اذا كان مساويا لهذا الضرر فقد يرى هذا
 انه لا أهمية مطلقا لتنفيذ التزاماته .

(١) تنافى القوة القاهرة اساسا بالظروف والاحوال التى لا يستطيع احد التصرف بها أو التحكم فيها
 والمبطورة عليها والتى تؤدى الى عدم قدرة المتعاقد معه على تنفيذ التزاماته فى واعيدها و
 اوائها ، الحروب ، الفيضانات ، الزلازل ، والبراكين ، أعمال اللهيب ، والحروب ، الاملا
 العسكرية ، العصيان العنصرى . الخ .

كما يرتبط بهذا أيضا ضرورة وجود بعض أوضاع المكافأة والتعويض متى إذا لم
قيام أحد الأطراف بتنفيذ التزاماته كاملة قبل دواعيدها وكان يتربى على ذلك
مزاما مع ذلك لدى الطرف الآخر .

وهذا ما يجب أن يكون

المكافأة من النفع الذي نحققه .

أي أن المكافأة لابد أن تزيد من النفع الذي تحقق حتى يكون دافعا ومحفزا
للتطرف الآخر على بذل مزيد من الجهد لأن تمام العمل وحتى يحصل نتائج
المكافأة السخية .

الركن السادس : التصديق على العقد .

—————

بمعتبر التصديق على العقد من أهم العمليات الزكائية والموضوعية معا .
حيث يعتبر من حيث الشكل استكمال لعنصر الرضا الملائمة التي انطقت
مذاونيتها حتى التوقيع على العقود ، ومن حيث الموضوع ناهيا تعطى لهذه السلطة
الفرصة لمراجعة يهود هذه العقود وإجراء التعديلات الطفيفة التي تكون قد كانت
على فريق التفاوض .

كما أنها تعطى الفرصة أيضا للملاحظة للتدخل في أي عقود أو اتفاقيات غير
مناسبة احتوت على تجاوزات للسلطة أو كانت مصورها غير عادلة حيث تتسبب
السلطة بحجة قانونية قوية مؤداها عدم ملاءمة فريق التفاوض أو تجاوزه للسلطة
المعطاه له ، أو عدم تعويضه في مناقشة أو التفاوض في هذا الأمر .

كما يمكن من طريق المماطلة تضييع الوقت دون تصديق على العقود أو
الاتفاقية التي تم التوصل اليها تضييع فرصة الاستفادة على الطرف الآخر
من العقود التي كانت تحتوي على نصوص غير عادلة والتي كانت تعد غشيرة
مما سببه بالنسبة لنا . خاصة وأن النص في العقد ، على أن الموقع بشرط الرجوع أو
الاعتماد من السلطة المختصة التي أودت فريق التفاوض ، لا يعسر توقيعها كاستملا
ولا ينتج آثار التوقيع المتعارف عليها .

الركن السابع : شروط ملادة ومدة تنفيذ العقد :

=====

يجب ان منمن العقد شروط صلاحية العقد وسريانه ، فدا لـ

بعض عليها اعتبار ساري المفعول وما تحا الاثارة من لحظة توفيقه

ومن هنا يجب ان تحدد تاريخ التوقيع أو لحظة التوقيع .

كما انه يجب ان تحدد مدة للعقد أو مدة لتأجيل المراتب

وانتقيا حقوقه ، وتاريخ لانتهاء صلاحيته ، ومدى قابليته للتجديد

ومدى توفيقه على اراده طرفية ومدى اشتراطه لاعلان هذه الارادة مناحه

أو فمندا (عدم وجود اعتراض من احدهما) .

وينتهي العمل بالعقد أو الاتفاق في الاحوال الابه :

(١) تحقق الآجل : ينقضي الاتفاق أو العقد بتحقيق الآجل ، وذلك اذا ما نص في العقد

على سريانه لأجل معين ، وذلك ما لم يكن هناك نص صريح بقرار

تجديد العمل باحكامه لمده ، أو لمُدَد اخرى ما لم يتم ، ...

اطرافه باعلان رغبته في انتهاء العقد لباقي الاطراف .

(٢) تحقق الشروط الفاسخ : اذا ما احتوى نص العقد على شرط فسخ ، وتحقق هذا

الشرط انقضى العقد

(٣) التنفيذ الكاسي : ينقضي العقد اذا ما تم تنفيذ احكامه وبمؤنه وموضوعه

تنفيذا كاملا .

(٤) استحالة تنفيذه : ينقضي العقد اذا ما تبين استحالة تنفيذه ومعه استحالة

تأديته

(٥) إزالة أحد أطراف العقد من حقيقته :

بما قضى العقد بإزالة أحد أطرافه من حقيقة العقد المقررة من قبل الأطراف المتعاقدين ، فإن العقد يرد على ما عليه الترادف ما لم يُلحظ المصالح الطرف الآخر ، وبما أن العقد لا ينفذ في هذه الحالة إلا بموافقة الطرف الآخر ،

(٦) اجتماع إرادة الطرفين على إنهاءه :

إذا اجتمعت إرادة أطراف العقد على إنهاء التعاقد ، يرد أن يتم ذلك طالما اجتمعت هذه الإرادة ، فليس هناك تعقب على إرادتهم طالما لم يهدد المصالح العام أو خالف النظام ذاته .

الركن الثامن : ملاحق العقد :

كثيرا ما يحتاج الأمر إلى ذكر كثير من النواحي التفصيلية ذات الاهتمام المشترك والني تكون محل خلاف بين الأطراف المتفاوضة ، ويصعب وضع هذه التفصيلات الرئيسية في متن الاتفاق لأنها سوف تقطع سياق الموضوع ووحدته ، ومن ثم يكون من المناسب وضعها في الملاحق الخاصة بالعقد ، وهي جزء مكمل ومتكامل له وهناك عدة أنواع من الملاحق أهمها :

(أ) الملاحق الاحصائية :

التي توضح فيها الجداول الاحصائية التفصيلية التي يحتاجها الاتفاق المزمع تدوينه والتي أشار إليها في متن الاتفاق .

(ب) الملاحق الاجرائية :

وهي من الخطوات والجراءات اللازمة لإتمام العمل ، فيذا التفصيلات والاراءات التي تتعلق بالخطوات والجراءات التي يجب اتخاذها في تنفيذ العمل .

(ج) الملاحق التشريعية :

وتتضمن بعض القوانين والقرارات الصادرة التي تحكم العمل
المتعلق به والتي يرغب الأطراف في الاستناد إليها عند حدوث أي خلاف
بينهما وللإحكام لها .

(د) الملاحق الوثائقية :

ويشمل هذا الملحق كافة الوثائق والبيانات والتي اشترى اليها
في متن الاتفاق والتي تحدد حقوق كل طرف من الأطراف ، أو الالتزامات
الملفاه على مائة .

(هـ) الملاحق التاريخية :

وتتضمن هذه الملاحق ، المصادات التاريخية سابقة التي يرميها
الطرفين ، وملخصات الاجتماعات السابقة التي عقدها الاطراف ، اذا ما كان
من الضروري ان يشار اليها في الاتفاق الحالي .

أما العقود النسيئة - م أبرامها بنسب التجار ومقتضى -م البعض وبسبهم وبسبب الشركات وتشكيل محورد - انش - ان تجاري فتتخذ في الامكام القانون المجاري ويطبق عليها العقود التجارية العامة .

أد - ا المعالاب العادية التي تنقسم بين الاتراد - العاديين من مختلف عقودها للقانون المدني ، ويطبق عليها مخططات العقود المدنية ، وبجيب انوف - -ج ان قواعد العاديين هي قواعد عاديه حاكمه ونطبي على كاد - - ان انواع العقود سواء كانت تجارية أو ادارية أو مادية أو جنس اختلف - - ان دوله ما لم يوجد بالنسبة لها قواعد قانونية خاصة تحكمها تعتبر مطبق في هذه القواعد العامة .

وبعد عامة تعدد انواع العقود تختلف ويمكن ان يحددها الى انواع

سبعة هي :-

- (أ) العقود الرضائية وغير الرضائية .
- (ب) عقود المساومة وعقود الاذعان .
- (ج) عقود ملزمة للجانبين وعقود ملزمة لجانب واحد منها .
- (د) عقود المعاوضه وعقود التسرع .
- (هـ) العقود الفورية والعقود الزمنية والممندة .
- (و) عقود محددة وعقود احتمالية .

وفيما يلي توفيق موجز لكل نوع منها :-

أولاً - العقود الرضائية والعقود غير الرضائية :-

.....

بالعقد الرضائي هو العقد الذي يتم بحجود تلاقى ارادات الاطراف

فيه بعد ان أعلنوا أو سيجروا عن هذه الارادات بأي صورة كانت دون ان يشترط

لذلك شكل خاص للتعبير أو اقتران هذا التعبير بأي عمل أو احراء آخر

كشرط لقياسه .

أما العقد الملزم لجانب واحد ، ففي ذلك العقد الذي يملك فيه الزاد طات
الا على طرف واحد ومنه : بدون الآخر .

ومند عقد البيع من النوع الاول ، وعقد الهبة من النوع الثاني .

رابعا - عقود المعاوضة وعقود التبرع :-

~~~~~

يقصد بعقود المعاوضة :- وذلك العقد الذي يتلقى فيه كل من

المتعاقدين مقابلا لئلا يلتزم به في العقد .

أما عقد التبرع فهو ذلك العقد الذي يلتزم به احد طرفيه دون أن

يكون هناك مقابل للزامه أو دون أن يتلقى مقابلا لما التزم به .

خامسا - العقود الفورية والعقود الزمنية :-

~~~~~

يقصد بالعقد الفوري ذلك العقد الذي يمكن أن تنفذ فيه الالتزامات

الترتبه على توقيعه في الحال وفورا دون أن تحتاج بطريقها أو وقتها

للهدف منها التي مضي زمن محدد ، وتكون العقود زمنيه اذا كان عنصر

الزمن يمثل عنصرا جوهريا حاكما ويؤثر على كس الالتزام ومقداره أي

على ما يحصل عليه المتعاقد من منفعة من العقد .

سادسا - العقد المحدد الالتزامات والعقد الاحتمالي :-

~~~~~

يقصد بالعقد المحدد ، ذلك العقد الذي يمكن فيه تحديد قيمة الالتزام

به ككل طرفيه عند ابرامه مثل عقد البيع حيث يلتزم البائع بقيمة المبيع

والدشترى يلتزم بالشئ المحدد .

أما العقد الاحتمالي فهو عقد لا يتطاع فيه تحديد هذا الالتزام ، مثل

عقود التأمين على الحوادث حيث لا تعرف مقدما مقدار الخسران الذي سوف

يتحقق من الحادثة والذي سيتم بساء عليه التعويض .

وإذا ما علمنا أن هذه الأقسام الثلاثة هي التي يتكون منها  
 كل من هذه الأقسام الثلاثة فإننا نجد أن هذه الأقسام الثلاثة  
 هي التي يتكون منها كل من هذه الأقسام الثلاثة  
 التي يتكون منها كل من هذه الأقسام الثلاثة  
 التي يتكون منها كل من هذه الأقسام الثلاثة

## المبحث الثالث

\*\*\*\*\*

## مراسم التوقيع على العقد وإعلان الاتفاق

\*\*\*\*\*

بعد الإعلان عن توقيع عقد الاتفاق التفاوضي من الأمور التي يجب أن يحظى به نازعة ، حيث يمثل الإعلان جزء من الخطه الخاططة على الطرف الآخر لإبرامه بحد انعام ونسبة ما أنفق عليه فعلا ، وفلا من كون الاحتفال بالتوقيع بعد نازعة هامه لدى كافة الاطراف الذين لهم علاقة بالقضية التفاوضية سواء كانت علاقة مبادره أو غير مباشرة لحضور هذا الاحتفال والمشاركه في تأكيد جدية الالتزام بشرعية الاتفاق .

ومن ثم فان الاخراج الفني وإدارة المسرح التفاوضي وتحديد الادوار وتوزيع الأنوار ورجال الاعلام يعد من بدعيات العمل التفاوضي .

فخلا عن ان عملية الاخراج التفاوضي في حد ذاتها ترتبط ارتباطا قويا بقدرة المستأول الاول عن عملية رسم وتوزيع الادوار والجهود التفاوضية ، ومتابعة الاداء التفاوضي الذي يجب ان يتكامل ويتماعد في تراكمه بالشكل الذي يضمن الوصول الى توقيع الاتفاق وتنفيذه .

ويتم تحديد المراسم وفقا لمدى أهمية وقيمة العقد المبرم ومجوره ، وفي العدة ما يقوم الاطراف بمراجعة صور العقد التي سيتم توقيعها والتأكد من :

- » سلامة اللفاظ التي أنفق على وضعها ،
  - » احتوائها على البنود التي تم التوصل اليها ،
  - » خلوها من أي أخطاء مطبعية .
  - » عدم تضمينها بنود لم يتم التفاوض بشأنها .
  - » تماثل النسخ التي سيتم التوقيع عليها .
- وهناك نوعين من التوقيع على العقود هما :

(١) توقيع بالاحرف الأولى .

(٢) توقيع بالـ "و" ذات كماله .

ونزما يلي ورضي موجد لكل ما :

#### أولا : التوقيع بالاحرف الأولى :

.....

توقيع مبدئي يقوم وفقا له كل فرد من أفراد فريق التفاوض أو من منهم مـول له سلطة التوقيع بالتأشير بالاحرف الأولى من توة معانهم أو اسمائهم على صفحات الاتفاق الذي تم التوصل اليه مع ترك التوقيع الرئيسي القائم في نهاية بنود العقد دون أي تأشيرة عليه والمحدد لرئيس الفريق أو من له سلطة التوقيع دون ان يتم التوقيع عليه منه ، وبالتالي يكون هناك عدم الالتزام بتنفيذ بنود العقد الا اذا تم التوقيع عليه نهائيا . والتوقيع بالاحرف الاولى ، لا يعتبر قبولاً باحكام الاتفاق سواء بصفة موقعه ، او بصفته نهائية ، ولكنه ليس الا مجرد اعتماد لنص العقد الحائز موقعه كاملا او اعتماده من السلطة المختصة .

#### ثانيا : التوقيع بالتوقيعات كاملة :

.....

أو ما يطلق عليه بالتوقيعات النهائية ، حيث يقوم من له السلطة أو المسؤول له حق التوقيع النهائي بالتوقيع على العقد وفقا للملاحظات المحددة له وبموجب ..... بذلك يبارى المفعول .

وفي المادة وسعد المراجعة الدقيقة الحاطة والكاملة للاتفاقية مع مـوم أعضاء فريق التفاوض بالتأشير بالاحرف الأولى على الصفحات المختلفة للاتفاقية وبترك الموقع النهائي لرئيس الفريق أو من له سلطة التوقيع .

وبعد ذلك، يحدد موعد بناء مادة التوقيع على الاتفاق في محور المحاور ورجال الاعلام والمدعوين ثم يتم تبادل النسخ وتبدأ اجراءات التنفيذ المقرر بعد اعتماد المادة والبدء بيق وتوثيق الاتفاق اذا كان هذا ضروريا لتوفير بنوده .

ويجب في هذه المرحلة التأكد من صلاحية الأفراد الذين سوف يوقعون على الاتفاق التفاوضي وانهم مخولون بذلك وحدود التفويض الموكل بهم حتي لا يضرب مجال لنشوء أية عقبة مستقبلية عند التوقيع .

وبعد هذه المادة فان التوقيع على العقود يتم وفقا لمراسم معينة تتحدد بناء على أهمية العقد ، وأهمية الأطراف التي توقعه ، وحجم العقدة التي سيتم التعاقد عليها وهذا ما يمكن توقيعه في المراسم الاتية : -

#### مراسم التوقيع : -

~~~~~

١ - تحديد مكان التوقيع وتجهيزه واعداده :

حيث يتمين تحديد مكان التوقيع على العقد الذي تم التوصل اليه وسياغة بنوده ومراجعة الفاظه وكلماته ونسخه ، ومن ثم فانه من الضروري تحديد مكان لتوقيعه ، وهنا قد يتم الاتفاق على ان يكون نفس المكان التي دارت فيه جلسات المناقشة ، وقد يكون مكانا آخر يتم الاتفاق عليه .

فان كان هذا المكان هو مكان التفاوض ذاته فيتم تجهيزه واعداده ليصبح ملائما لعملية التوقيع وتصبح مسئولية الاعداد ملغاه على عاتق الجهة التي سوف تتحمل نفقات المكان ، فاذا كان الاطراف جميعهم سيشاركون في هذه النفقة فيجب عليهم ايضا التدخل في عملية الاعداد وتجهيز المكان للتوقيع .

٢- تحديد موعد وتاريخ التوقيع على العقد :

إذا ما تم الاتفاق على مكان التوقيع ، يصبح من اللازم تحديد موعد وتاريخ التوقيع على العقد وفي العادة فإنه يتم الاختيار بين ثلاثة ، واعيد للتوقيع تمثّل ثلاثية بدائل هي :

البديل الأول : الساعة والنصف صباحا وتمتد جلة التوقيع ولقائاته حسبتي الساعة العاشرة والنصف صباحا .

البديل الثاني : الساعة عشرة ظهرا وتمتد لقائاته حتى الساعة الواحدة ظهرا .

البديل الثالث : الساعة مساء وتمتد لقاءات وجلسات التوقيع حتى الساعة مساء .

ولكل موعد منها آداب وقواعد خاصة تحكمها ويتعين الإلمام بها ومراعاتها التي تحقق أهداف التفاوض بنجاح .

بالنسبة للبديل الأول : يتعين أن يعقب التوقيع والرد على أسئلة الصحفيين ورجال الاعلام

فعل شاي نقدم فيه المرطبات للسادة المدعوين ، ويصبح الحفل فرحة لتناول الاحاديث جانبية بين رجال الاعلام وبين اعضاء الوفود ولتأكيد الروابط الشخصية بينهما .

١- بالنسبة للبديل الثاني : فيتعين ان يعقب التوقيع والرد على أسئلة الصحفيين

فعل غداء لاعضاء الوفود الآخر فقط ، وتوسيعهم بعد حفل الغداء مباشرة دون ان يكون نالك مزيد من اللقاءات .

٢- بالنسبة للبديل الثالث : فيتعين ان يعقب التوقيع والرد على أسئلة الصحفيين

بموه لحضور حفل في احد النوادي الليلية مع تناول المشاء يحضرها ممثلوا الفريقين تمتد المسهرة الى ختامها .

٣ - تحديد الأشخاص الذين سيتم ابلائهم ودمومهم لحضور التوقيع :

وبعد هذه الخطوة التي الال التاريخي للمعاملات : حيث ان كان في قادم وجرد عدد من الشهود لصحة التعاقد يقوم كل منهم بالتوقيع كشاهد على صحة وثقبات الطرفين والى ه معروفين لانيه وقد قاما بتوقيع هذا الاتفاق .

الا ان ينطور الاء مال وازدياد وسائل التسجيل والتدوير ايج يتم دعوة بعض الموظفين العامة لحضور اللحظة التاريخيه للتوقيع على الاتفاق وليس للشهادة عليه ، لان ه حاسر حضور هو لاء الافراد يعطى انطباعا بحدية التعاقد واحترام تعهدات والقرارات الطرفيين وبعنى انما وجود التزام ادبي واعترافه فمضى من جانب هو لاء الشهود او الحاضرين .

بشعريه الاتفاق وعادته وه ناسننه لاطرافه الذين وقعوا عليه .

٤ - تحديد الاشخاص الذين سيقومون بالتوقيع :

وفي هذا المجال يتم الاختيار بين اسلوبين اولهما ان ينحصر التوقيع على العقد فـ شخصين فقط هما رئيسا وغدى الطرفين ، وثانيهما قيام كل افراد فريق التعاوض بالتأشير بالاحرف الاولى على صفحات العقد ، مع توقيع رئيسا الفريق على الصفحة الختاه — — بالتوقيعات الكامله على هذا العقد .

٥ - تحديد طبيعة ونوع التوقيع :

وبقصد بهذا ان يكون الاتة او نافذا الحفول وملزما لاطراف العقد ، وجرى توقيعه او ان يكون ملزما فقط بعد تحديق السلطات المخضمه على هذا التوقيع واعتماده — — جانبها .

ولكل من النوعين السابقين مزايا وعيوب وينسعين قبل الموقع تحديد الاسلوب السدي .

وبتخدم وطبيعة ونوع الموقع على العقد .

٦ - تحديد طريقة ادارة جلسة التوقيع والاسباب ونظام تناوب التوقيعات وتداول

الضمان الموقوف من النقد وتبادلها :

وهي خطوه ترتيب بالخطوة السابقة ايضا .

٧ - تحديد طريقة الاعلان والاعلام وتسجيل اللحظة التاريخية الخامسة بالتوقيع :

حيث يتم دء وه ممثلى الصحف ووكلات الانماء العالميه والمحليه ومندوبى اجها مسر
الاعلام المختلفه وبعضه خادمه المويده لوجهة نظرنا والثنى نضمن اسها منقـــــــــــــــوم
بتبنى وجهه نظرنا ، وعرفها بأمانة ، ودون تحريف ، فضلا عن امكانه تدخلنا فى
الحياغة الخبريه والاعلامية بطريق غير مباشر .

٨ - تحديد الملوّثات وكيفية اذاعة النّبأ وعمل الدعاية اللازمة بهدف :

- إلزام الطرف الآخر بما تم الاتفاق عليه .
- تحييد وتحجيم وتحذير الأطراف الاخرى .
- اعلام كل من يهمه الامر بتوقيع الاتفاق .

| | |
|-----------------------|----------------------|
| Compromis | الاتفاق قبل و. ب. ل. |
| Final Act | قرار > "أه" سي |
| Modus Vivendi | ترتيب مؤقتات |
| Treaty | معاهدة |
| Convention | اتفاقية |
| Declaration | الاعتراف |
| Obligatory Character | صفة إلزام |
| Recognition | الاعتراف |
| Notification | الاعلان |
| Agreement | الاتفاق |
| Protocol | البروتوكول |
| Pact | الميثاق |
| Exchange Of Notes | تبادل المذكرات |
| Agreed Minutes | المحضر المتفق عليه |
| Gentleman Agreement | الانفاقيات الودية |
| Memorandum .. Memoire | المذكرة |
| Note Verbale | المذكرة الشفهية |
| Proposal | الاقتراح |
| Validity | الملاحقة |
| Obligatory Force | قوة الشفعية |
| Formel Validity | الملاحقة الشكلية |
| Text | النص (نص الاتفاق) |

| | |
|------------------------------|------------------------------------|
| Vegotiation | تفاوض |
| Preamble | المبادأة |
| Official Language | اللغة الرسمية |
| Authetication Of The Text | اعتماد نص الاتفاق |
| Initialling | الموقع بالأحرف الأولى |
| Signature | الموقع |
| Signature Ad Refrendum | التوقيع بشرط الرجوع للمجلس المختار |
| Full Powers | القوة الكاملة (الصلاحيات الكاملة) |
| Ratification | التعديـق |
| Instrument Of Ratification | وثيقة التعديق |
| Exchange Of Ratifications | تبادل التعديقات |
| Renervations | التحفظات |
| Adnsion - Accession | الانضمام للاتفاقيات |
| Object Of The Treaty | محل العقد / موضوعه |
| Consent | الامتراف / الرضا |
| Error | الذللـط |
| Praud - Misrepresentation | الغش |
| Dureness | الأكبراء |
| Adoption | الادماج |
| Renvoi | الإحالة |
| Moniom | وحدة القانون |
| Interpretetation Of Treaties | معنى التفسير |
| Recission | النفاذ العكسي |
| Substitution | احلال عقد محل آخر |

| | | |
|--------------------------|--|-----|
| Division | قسم | ل |
| Elimination | إزالة | اء |
| Emulation | التقليد بالإرادة المدعومة | |
| House Rules Sic Stenilws | مبدأ لقاء الأمور على أحوالها | |
| orce Measure | الحوة القادر - - - - - | ة |
| Challenge Of Power | توازن القوة - - - - - | ة |
| Bargaining | تنازع / تفاوض / فضال | |
| Packaging | إعداد الوصف - - - - - | ه |
| Agreeing | موافقة / التوصل إلى اتفاق | |
| Approach | اقترباب / منهج / إداوب / طريقة تناول موضوع | |
| Arbitration | تحكيم - - - - - | يم |
| Argument | جدال - - - - - | ال |
| Constructive Behaviour | سلوك بنائى متراكم | |
| Destructive Behaviour | سلوك مخرب مدمر | |
| Improving Behaviour | سلوك يتطور للأفضل | |
| Response | استجابة / رد فعل | |
| Final Offer | مبادره أخيره / عرض أخير | |
| Summary | ملخص - - - - - | نمى |
| Creditability | درجة الثقة فى / مقدار ثقة فى | |
| Definition | تعريف / مفهوم / معنى | |
| Linking issues | القضايا ذات الارتباط / أو العلاقة | |
| Addressing | توجيه (حديث / خطاب / مبادره) | |
| Settlement | سوية - - - - - | ه |
| Preparation | إعداد - - - - - | اد |

| | |
|------------------------------|---------------------------|
| Argument | مغالش / ج - دال |
| Signaling | التلميح / الاشارة الى |
| Difficulties | مقبات / معاريف |
| Relationship Between Parties | العلاقة بين الاطراف |
| Tendering | الاقدم بمبادره / او عرض |
| Concession | تنازل ، امتياز ، حق مفتوح |
| Adjournment | انقضاء / تأجيل اجتماع |
| Conditionally | باشـبـتـرـاـط |
| Closing | ختم / اقفال التفاوض |
| Postponing | ارجاء |
| Demonstration | عرض |
| Deadline | نهائي / ختامي |
| Deedline | تاريخ نهائي لعمل معين |
| External Influence | النفوذ الخارجي |
| Non - Recognition | عدم الاعتراف |
| Mandate | مفوض |
| Gambit | مناورة |
| Firmness | تحجر / جمود / سلابه |
| Flexibility | مرونة |
| Presentation | تقديم |
| Provocation | اغتراز / تحريض |
| Legitimacy | صحة / شرعية |

أولا : المراجع باللفظ العربية

مراجع - مرجع

- ١ - إبراهيم أبو بكر في مرجعي - الذروة الاجتماعية - علمنا وقد تلا - رسالة لا -
- الذروة الاجتماعية - المرجعي - الأمل في الأمل - القاهرة ١٩٧٨ .
- ٢ - أحمد - المرجعي - محاورات مع الزملاء - دار الهلال القاهرة ١٩٨٧ .
- ٣ - أحمد - مرجعي - مقدمة في التاريخ الاجتماعي - دار الهلال - القاهرة
- ٤ - أحمد - مرجعي - مقدمة في التاريخ الاجتماعي - دار الهلال - القاهرة ١٩٦٢ .
- ٥ - أحمد - مرجعي - مقدمة في التاريخ الاجتماعي - دار الهلال - القاهرة ١٩٨٧ .
- ٦ - أحمد - مرجعي - مقدمة في التاريخ الاجتماعي - دار الهلال - القاهرة ١٩٨٦ .
- ٧ - أحمد - مرجعي - مقدمة في التاريخ الاجتماعي - دار الهلال - القاهرة ١٩٨٠ .
- ٨ - أحمد - مرجعي - مقدمة في التاريخ الاجتماعي - دار الهلال - القاهرة ١٩٨٤ .
- ٩ - أحمد - مرجعي - مقدمة في التاريخ الاجتماعي - دار الهلال - القاهرة ١٩٨٦ .
- ١٠ - أحمد - مرجعي - مقدمة في التاريخ الاجتماعي - دار الهلال - القاهرة ١٩٨٨ .

- ١١ - انسان هاجر وزلاته .. حدث في كاميرون - د. محمد هادي - على الطرقة - القاهرة
الساداتيه .. ترجمة ويوثيق ابراهيم منة - د. كتاب الأناضول رقم ١٠ - القاهرة
عام ١٩٨٦ .
- ١٢ - جولي سداسي - من يجرؤ على الكلام - الايوبى المهيوسى وياسات أمريكا -
الداخلية والخارجية - شركة المطابع وعات مطبوع والى - بيروت ١٩٨٦ .
- ١٣ - ح . ص . هرسون - ياسات وأدراك .. دراسة تحليلية لمصر - سوم
القاهرة السياسية والاجتماعية ، مع تطبيقاتها على واقع السياسة الأمريكية -
العامية - ترجمة صلاح الدين الشريف - مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة ٨٧ .
- ١٤ - جان بيريه - الذكاء والقسم الدعوية في الحرب ، تعريب الشم دهرى الهيثام
الايوبى - الموهبة العربية للدراسات والبحوث - بيروت ١٩٨١ .
- ١٥ - جميل كاظم المصاف - القيادة والازمة الحظرية - دار الرشيد للنشر
بغداد ١٩٨٠ .
- ١٦ - جولدون البورت - وليوبو ستان - تكنولوجيا الاشعة - ترجمة د / صلاح مسعود
ادارة الشؤون العامة والتوجيه المصوى - القاهرة ١٩٦٥ .
- ١٧ - جون لاينز - اللغة والمعنى والسياق - ترجمة د / عباس صادق الوهاب - سلسلة
المائة كتاب - دار الشؤون الثقافية العامة - بغداد ١٩٨٧ .
- ١٨ - جون لويس - الانسان ذلك الكائن العرید - ترجمة دار الشؤون الثقافية العامة -
بغداد ١٩٨٦ .
- ١٩ - جيمس بندير - طريق الشخصية الجذابة - ترجمة عبد المنعم محمد الريسنادي
مكتبة الخانجي بمصر - القاهرة ١٩٨١ .
- ٢٠ - حسن مصطفى - معارك بالجبهة المصرية في حرب رمضان ١٩٧٣ م - مدير
المطابع العسكرية - بغداد ١٩٨٢ .
- ٢١ - دوليس . د . د . رولد ولسون - ترجمة فتحى ابو رعد - امدار القومص -
القاهرة ١٩٦٦ .

٢٢. ديفيد وايز ، وديماس أوس - الحكومة الخفية - ترجمة جورج عزيز دار المعارف ،
مصر - القاهرة ١٩٦١ .
٢٣. د / رشاد عبد الله الشاذلي - الشخصية اليهودية الاسرائيلية والروح العدوانية -
عالم المعرفة - الكويت - ١٩٨٦ .
٢٤. روبرت ميرول - مذكرات أحمد بن يله - ترجمة العفيف الاخير - دار الاداب ،
بيروت ١٩٨١ .
٢٥. أولان داليز - طريقة التدليل النفسي والعقيدة اليهودية - ترجمة دافد -
العمالي - الجزء الثانية العربية للدراسات والنشر - بغداد ١٩٨٤ .
٢٦. ريتشارد . بي . لازاروس - الشخصية - ترجمة د / محمد محمد غنيم دار الشروق ،
القاهرة ١٩٨٤ .
٢٧. د / سائد المرفوضي - ديناميكية النجاح - الدار السعودية للنشر والتوزيع -
جدة ١٩٨٥ .
٢٨. صامى حكيم - معاهدات ليبيا مع بريطانيا وأمريكا وفرنسا - تحليلها
وتنظيمها - دار المعرفة - القاهرة ١٩٦٤ .
٢٩. صايروس فانس - خيارات معجزة - المركز العربي للمعلومات - بيروت ١٩٨٤ .
٣٠. سعد المزاز - الحرب المصرية - خفايا الدور الاسرائيلي في حرب الخليج -
مركز العالم الثالث للدراسات والنشر - لندن ١٩٨٧ .
٣١. سمير شيخاني - سبيلك الى المعافاة والنجاح - دار الافاق الجديدة
بيروت ١٩٨٢ .
٣٢. سندرس باشا - عشرة آلاف ليلة وليلة - مذكرات سندرس باشا طبيب العائلة
الملكية في العراق ١٩١٨ - ١٩٤٦ ، ترجمة سليم طه النكريتي - الطبعة
الثالثة - منشورات مكتبة التحرير - بغداد ١٩٨٥ .

- ٤٢ - فاضل زكي ممدوح . الحياة من وراء الاستراتيجيات . المؤسسة المصرية للدراسات والبحوث - القاهرة - ١٩٨٦ .
- ٤٤ - فرائد قون ياسين . محذرات فرارز موزن ياسين - ترجمة فاروق الحريري - دار افق عربية للمحافة والنشر - بغداد ١٩٨٥ .
- ٤٥ - فيصل عباس . اشكالات المعالجة النفسية - دار المسيرة - بيروت ١٩٨٣ .
- ٤٦ - كرين برمنون - تشكيل العقل الحديث - ترجمة شوقي جلال - عالم المعرفة - الكويت ١٩٨٤ .
- ٤٧ - كمال حسن علي - محاربون ومفاوضون - مركز الاهرام للترجمة والنشر - القاهرة ١٩٨٦ .
- ٤٨ - ليونارد ر . سايس - القيادة - حقيقه ما يفعله المديرين الاكفاء ، وكيفية تنفيذ يفعلاونه - ترجمة كمال السيد - مركز الاهرام للطباعة والنشر - القاهرة ١٩٨٠ .
- ٤٩ - ليونيل روبى - فى الاقناع - ترجمة د / محمد على العريان - مكتبة الانجيسو المصرية - القاهرة ١٩٦١ .
- ٥٠ - عثمان أحمد عثمان . صفحات من تجربتي - المكتب المصرى الحديث القاهرة عام ١٩٨١ .
- ٥١ - د / عصام صادق رمضان - المعاهدات غير المتكافئة فى القانون الدولى - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٧٨ .
- ٥٢ - د / على أحمد على - الأسس العامة للسلوك مع التطبيق على السلوك التنظيمى - مكتبة عين شمس - القاهرة (بدون تاريخ) .
- ٥٣ - ما يلزكو بلاند - لعبة الامم - تعريب مروان خير - مكتبة الزينويه بيروت ١٩٧٠ .

- ٥٤ - مذبذبة من القادة الخوفية - الاستراتيجية الحربية من وجهة النظر - ر
 اليونانية - ترجمة محمد عبد الحليم ابو غزالة - دار الكاتب العربي للدراسات
 والبشر - القاهرة (بدون تاريخ) .
- ٥٥ - محمد ابراهيم كامل - السلام الضائع في كامب فوفيد - كتاب الاثالى رقم ١٢
 القاهرة ١٩٨٧ .
- ٥٦ - محمد حافظ اسماعيل - امن مصر القومي في عصر السبعينات - مركز الاهرام
 للترجمة والنشر - القاهرة ١٩٨٧ .
- ٥٧ - د / محمد حافظ غام - المعاهدات - دراسة لاحكام القانون الدولي وسطبها
 في العالم العربي - معهد الدراسات العربية - القاهرة ١٩٦١ .
- ٥٨ - محمد حسنين هيكل - وقائع تحقيق سياسى أمام المدعى الاشتراكي - انطيمه
 الثالثة - شركة المطبوعات للتوزيع والنشر - بيروت ١٩٨٢ .
- ٥٩ - محمد حسنين هيكل - قضية السويس - آخر المعارك في عصر العمارة شركة
 المطبوعات للتوزيع والنشر - بيروت ١٩٨٢ .
- ٦٠ - محمد حسنين هيكل - أفاق الثمانينات - شركة المطبوعات للتوزيع والنشر -
 بيروت ١٩٨١ .
- ٦١ - محمد حسنين هيكل - زيارة جديدة للتاريخ - شركة المطبوعات للتوزيع والنشر -
 بيروت ١٩٨٥ .
- ٦٢ - محمد حسنين هيكل - حرب الغضب - قصة بداية ونهاية عصر اور السادات
 شركة المطبوعات للتوزيع والنشر - بيروت ١٩٨٥ .
- ٦٣ - محمد حسنين هيكل - ملفات السويس - حرب الثلاثين سنة - مركز الاهرام
 للترجمة والنشر - القاهرة ١٩٨٦ .

- ٦٤ - محمد حسنين هيكل - أحاديث في العاصفة - دار الوراق - القاهرة ١٩٨٧ .
- ٦٥ - محمد حسنين هيكل - السلام المستحيل والديمقراطية الغائبة - رسائل إلى من في هناك - شركة المطبوعات للتوزيع والنشر - بيروت ١٩٨٦ .
- ٦٦ - محمد زكي الدين - الماء، ونية بين الحقيقة والشعارات - الدار السودانية للنشر والتوزيع - جدة ١٩٨٣ .
- ٦٧ - د / محمد عارف - الجريمة في المجتمع - نقد منهجي لـ "الدين في الجرائم الإجرامية" - مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة ١٩٨١ .
- ٦٨ - د / محمد علي العويني - العلوم السياسية - دراسة في الأصول والنظريات والتطبيقات - عالم الكتب - القاهرة ١٩٨٨ .
- ٦٩ - د / محمد عماد الدين اسماعيل - المنهج العلمي وتفسير السلوكيات النفسية المصرية - القاهرة ١٩٧٨ .
- ٧٠ - محمد فريد - امبراطورية المخابرات - مطابع انترناشيونال برس القاهرة عام ١٩٨٧ .
- ٧١ - د / محمد موهب نس محب الدين - الارهاب في القانون الجنائي على المصنوعين الوطنيين والدوليين - دراسة قانونية مقارنة - مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة ١٩٨٧ .
- ٧٢ - محمود عوض - الحرب الرابعة - سرى جدا - المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر - الاسكندرية - ١٩٧٤ .
- ٧٣ - محمود عوض - وعليكم السلام - دار المستقبل العربي - القاهرة ١٩٨٤ .
- ٧٤ - د / منير حسين فوزي - العلوم السلوكية والانسانية في الطب - مكتبة النهضة المصرية - القاهرة ١٩٨٢ .

ملحق : المراجع الأجنبية :

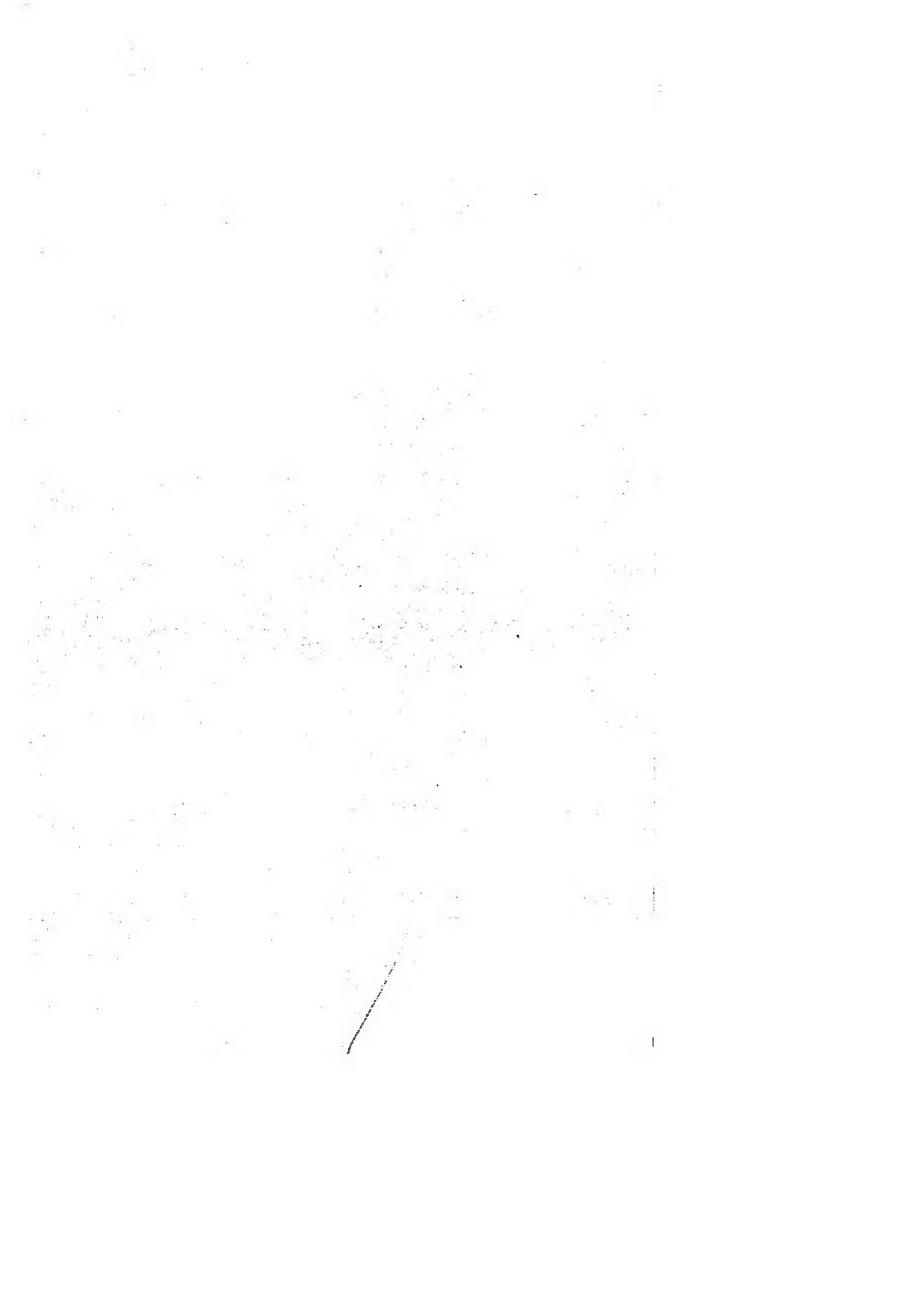
1. Argyle, Michael, Social Interaction, Atherton Press, Newyork 1969.
2. Arnole, John O. and Tompkins, Bert, How to Make the right decisions. Ballantine Books, Newyork 1982.
3. Barker, Larry, Lisenig Behavior, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1971.
4. Beaufre, Andre, An Introduction to strategy , translated by R.H. Barry , Faber and Faber 1965.
5. Brand, Willy, etal, North-South; A programme for survival, Report of the inden pendent Commision on inter national development Issues; Pan Books London 1980.
6. Branson, Robert M., Coping with difficult people in Business and life, Dallantine Books, Newyork. 1981.
7. Brown, Leroy, How to Acquire Amillion dollar personality, Predrick fell Inc., N.York, 1968.
8. Church, Joseph, donguage and the discovery of reality, Randon House N.york 1961.
9. Cho, Emily and, Huder sharmine, Looking working, Living Terrific twenty, four hours a day, G.P. Putnams sons. N.york 1982.

10. Coker, id Stottard, Geoffrey, (Edits))The Bargaining Context, Arrow Books, London 1976.
11. Collins, John M., Grand Strategy, Naval Institute Press, Annapolis, 1973.
12. Doyle, Michael and Strauss, david, Howto make meetings work, playboy press Chicago 1976.
13. Elses, Janet, the Four minute seller, Row Books, London 1984.
14. Fisher, Roger, International Conflict For Beginners, Harper and Row, New York 1969.
15. Fisher, Roger & Ury, William, Getting to YES : Negotiating Agreement Without Givingin , Hutchinson, London 1983.
16. Fisher, R. and Ury W., Getting to yes, Houghton Mifflin, Boston 1981.
17. Galbraith, John Kenneth, Economics and Public Purpose, Houghton Mifflin Company, Boston 1973.
- 18, Houwver, dennis A., Howto improve your Negotiating Skills, Alexander Hamilton institute incorporated, Newyork 1984.
19. Karrass, Chester Lt., The Negotiating Game, Thomas Y. Crowell Publishers N. York, 1970.
- 20, Ilich, John, Power Negotiating, addison wesly Publishing Co. Reading, Ma. 1980.

21. Karrass Chester It. Give and Take: the Comp Gide
to Negotiating strategies and tactics. Thomas
Y. Grawell Publishers, New york 1974.
22. Kennedy Govin, Everything is Negotiable, Businss
Books, London 1984.
23. Kennedy Govin and Benson John and Mcmillan Shon,
Managing Negotiation, Second edition, Business
Bonds London 1984.
24. Kissinger, Henry, What house years Little, Browns
Boston 1979.
25. Knapp, Mark L. Nonmerbal Communication in Huma
interaction, Holt, Rinhort andwinstion, Newyork
26. Kniveton, Bromley & Towers, Brian, Training For
Negotiating: a guide for Management and employee
Negotiators, Business Books, London 1978.
27. La queur, Walter, Conforntation, The middle easta
World Politics, Abantom Books, N.York 1914.
28. Lauren, Paul Gordon, Diplomacy, the free press,
NewYork 1079.
29. Lazaraus, R.S., Psychological stress and the Copi
Process, Mc. graw Hill, New york 1966.
30. Lessem, Ronnie, the Roots of Excellence, Fantana
Paperback, London, 1985.
31. Marlin, Laurence, Strategie Throgh in the Nuclear
Age, John Hopkins University press, Baltimore, 1975

32. Meyrick, David. Cosmopolitan's survival Guide,
Edlry press London 1976.
33. Malloy, John J. Dress for Success, Warner Books,
Newyork 1976.
34. Morley, I. and Stepheson, G. the social psychology
of Bargaining, George Allen and Mnwin Ltd, London
1977,
35. O'Connell, Sandra E, the manager as communicator,
Harper and Row, Newyork 1979.
36. Posner, Mitchell J., Executive Essentials Avon
Books, Newyork 1982.
37. Raiffa, Howard, the art and Science of negotiation,
Harvard university press, Boston 1982.
38. Rosenau, Jones M., the Scientific study of Foreign
Policy, the free press, N.york 1971.
39. Rubin, J.A.S., and Brazn, A.R., the Social
psychology of Bargaining and Negotiation academic
press, Newyork 1975.
40. Ryby, Lionel, the Art of making Sense Fowicett
publications, Inc. Newyork 1968.
41. Schelling, Thomas, C., the strategy of Conflict,
Harvard university press. cambridge, Massachusetts
1960.
42. Scot, Bill, the skills of Negotiating, Gower House,
Hampshire 1983.

43. Selitz, David D. and Modica Alfyred J., Negotiate your way to success, New American library, Newyork 1980.
44. Walton, Richard L., & McKersie, Robert D., A Behavioural Theory of labor Negotiations : an analysis of a social interaction system, Mc Graw Newyork 1965.
45. Weiner, Elliot, the Ostrich Complex, a personali plan of actions for overcoming the fears that Ha you Bach, Warner Books, Newyork 1986.
46. Williams R. and long J., Toward a selfmanaged lil style, Houghton mifflin, Boston 1979.
47. Zartman I.W., The 50% solution, how to bargain successfully with hijackers, strikers, bosses, oi magnates, Arabs, Russians, and other worthy oppon in This modern world, Anchor Books, Doubleday, Newyork, 1976.
48. Zartman, I.W., (edi) the negotiation process the ories and Applications. Sage Beverly Hills 1978.
49. Zumin, Leonard M.D. and Zumin, Natalie Contact, the First four Minutes Ballontind Books, Newyork 1972.



رقم الايداع ١٩٨٨/٢٠٣١
التقديم الدولي : ٦ - ١٩٨٨ - ٠٥ - ٩٧٧

مطبعة المراسلة المؤقتة
١٨ ش. ن. ع. ر. ان. ع. ر. ا. ب. ع. ر. ب. ع. ر. ب. ع. ر. ب.
٥٢٧٥٥٠ - ٠

الناشر
مكتبة الأنجلو المصرية
١٦٥ شارع محمد علي